

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**DÉRIS OLIVEIRA CAITANO**

**A ATUAÇÃO DOS EGRESSOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFSC NO  
MERCADO DE TRABALHO**

**FLORIANÓPOLIS**

**2007**

DÉRIS OLIVEIRA CAITANO

**A ATUAÇÃO DOS EGRESSOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFSC NO  
MERCADO DE TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina estágio supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor Orientador: Dante Girardi


FLORIANÓPOLIS

2007

DÉRIS OLIVEIRA CAITANO


**A ATUAÇÃO DOS EGRESSOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFSC  
NO MERCADO DE TRABALHO**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 03 de julho de 2007.



Prof. Rudimar A. da Rocha  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Dante Girardi  
Orientador

Prof. Alexandre Marino Costa  
Membro



Prof.ª Liane Carly Hermes Zanella  
Membro

***Agradeço:***

*Especialmente ao Pai Celestial, meu Deus e meu protetor, o único digno de toda honra e glória;*

*Ao Núcleo de Pesquisas e Estudos em Recursos Humanos (NUPERH), representado pelo Prof. Dante Girardi, que disponibilizou a estrutura, recursos e condições para realização deste trabalho;*

*A meu esposo Alexsandro Caitano, pelo companheirismo e apoio incondicionais;*

*Aos egressos do Curso de Administração que colaboraram como sujeitos da pesquisa.*



*"Suba o Primeiro degrau com fé. Não é necessário que  
você veja toda a escada. Apenas de o primeiro passo".*

*Martin Luther King*

## RESUMO

CAITANO, Déris Oliveira. **A atuação dos egressos do Curso de Administração da UFSC no mercado de trabalho.** 2007. (93f.) Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2007.

Este trabalho foi desenvolvido com a finalidade de verificar qual a atuação dos egressos do Curso de Administração UFSC no mercado de trabalho. Para responder o problema de pesquisa, cinco objetivos específicos foram traçados: definir o perfil sócio econômico do egresso; apontar as competências aplicadas no exercício da profissão; analisar o tipo de empresa onde atuam os egressos e de que forma foram contratados; verificar a área da administração que atuam e o cargo ocupado; identificar, no ponto de vista dos egressos, a contribuição e adequação do curso de Administração da UFSC ao mercado. Primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica acerca do histórico da administração, do administrador, das competências e do mercado de trabalho. Tomando estes pressupostos como verdade, partiu-se para aplicação da pesquisa. Para realização da pesquisa utilizou-se o método descritivo na forma de estudo de caso. A população alvo foram os egressos formados pela UFSC entre os anos de 2002 e 2006 e a amostra foi constituída pelo critério de acessibilidade. A coleta de dados foi feita por meio de pesquisa de campo com a aplicação de questionários e ocorreu no mês de maio de 2007. Foram pesquisados 106 administradores formados pela UFSC entre os dias 16 e 29 de maio de 2007. Após a análise dos resultados ficou evidente que todos os objetivos específicos foram respondidos. O delineamento do perfil demonstrou que: a população é formada por homens e mulheres em igual proporção com faixa etária predominantemente entre 25 e 30 anos e na maioria solteiros. Desses 43% já ingressaram em cursos pós-graduação, e a maioria possui domínio do inglês como segundo idioma. A remuneração dos egressos está concentrada em 77% com rendimentos entre R\$ 1.000,00 e R\$ 5.000,00 reais, sendo, 33% desses com ganhos acima de R\$ 2.500,00. As competências apontadas pelo egresso foram: o raciocínio lógico, crítico e analítico e a comunicação como principais competências aplicadas na profissão. A atuação no mercado de trabalho ocorre frequentemente em empresas prestadoras de serviços e em empresa pública federal, e estas são na maioria de grande porte e microempresas. Grande parte ingressou na organização via concurso público e por processo de seleção, sendo uma minoria que ingressou por intermédio do estágio. As áreas da administração de atuação relacionadas pelos administradores ficaram bem distribuídas, sendo que: a maioria atua em administração geral, financeira, marketing, administração pública, recursos humanos e materiais. Quanto ao nível hierárquico atuam geralmente no nível intermediário, em cargos de analista, assistente e gerente. Quanto ao curso de administração da UFSC os egressos consideram que o mesmo contribuiu na formação e está adequado a realidade do mercado de trabalho. As recomendações sugeridas se restringem a aplicação de novas pesquisas com período de abrangência superior a este e com a verificação de variáveis relacionadas que permitam um mapeamento da carreira do Administrador formado pela UFSC. Também se sugere que, baseado nestas informações, os alunos que ingressam no curso sejam orientados sobre as oportunidades de carreira na Administração e atuação dos egressos em campo.

Palavras chave: Curso de Administração. Mercado de trabalho. Egressos.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - A natureza interativa do processo organizacional .....	27
Figura 2 - Habilidades do administrador .....	35
Gráfico 1 – Ano de conclusão do curso.....	56
Gráfico 2 – Faixa etária .....	57
Gráfico 3 – Gênero .....	58
Gráfico 4 – Formação pós-graduação.....	60
Gráfico 5 – Rendimentos.....	62
Gráfico 6 – Considerações sobre a remuneração.....	63
Gráfico 7 – Competências .....	65
Gráfico 8 – Natureza das atividades da organização.....	67
Gráfico 9 – Porte da Organização.....	69
Gráfico 10 – Área de atuação .....	70
Gráfico 11 – Nível hierárquico e cargo que ocupa na organização.....	72
Gráfico 12 – Formas de ingresso.....	73
Gráfico 13 – Contribuição e adequação do curso.....	75
Gráfico 14 – Rendimentos e ano de conclusão do curso.....	80

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Grande Setor de Atividade Econômica – CNAE/80 (IBGE) .....	41
Quadro 2: Categorias de análise .....	52

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Rendimento médio real recebido no trabalho (reais) - SP .....	43
Tabela 2 – Composição da amostra .....	49
Tabela 3 - Ano de conclusão do curso .....	56
Tabela 4 – Faixa etária.....	57
Tabela 5 – Gênero.....	58
Tabela 6 – Estado civil .....	59
Tabela 7 – Formação pós-graduação .....	59
Tabela 8 – Domínio de outro idioma.....	60
Tabela 9 – Domínio de outro idioma além do inglês .....	61
Tabela 10 – Remuneração atual.....	62
Tabela 11 – Considerações sobre a remuneração .....	63
Tabela 12 – Habilidades que consideram fundamentais .....	64
Tabela 13 – Natureza da organização.....	66
Tabela 14 – Porte da organização.....	68
Tabela 15 – Área da administração em que atua.....	70
Tabela 16 – Cargo que ocupa na organização .....	71
Tabela 17 – Formas de ingresso .....	73
Tabela 18 – Contribuição e adequação do curso com o mercado de trabalho.....	74
Tabela 19 – Gênero e remuneração .....	76
Tabela 20 – Remuneração por ramo de atividade da organização .....	77
Tabela 21 - Remuneração e tempo de atuação no mercado .....	79

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 Objetivos.....	14
1.2 Justificativa .....	14
1.3 Estrutura do trabalho .....	15
 <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Histórico da Administração.....</b>	<b>17</b>
2.1.1 Histórico da administração no Brasil.....	18
2.1.2 O Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina .....	19
<b>2.2 O administrador .....</b>	<b>20</b>
2.2.1 Perfil do administrador .....	21
2.2.2 A função de administrador .....	22
2.2.2.1 <i>Planejar</i> .....	23
2.2.2.2 <i>Organizar</i> .....	24
2.2.2.3 <i>Liderar</i> .....	25
2.2.2.4 <i>Controlar</i> .....	26
2.2.3 Os papéis do administrador .....	27
<b>2.3 Conhecimentos, habilidades e competências.....</b>	<b>29</b>
2.3.1 Conhecimento.....	29
2.3.2 Habilidades .....	30
2.3.3 Competências .....	31
2.3.4 Competências do administrador .....	32
2.3.4.1 <i>Habilidade conceitual</i> .....	33
2.3.4.2 <i>Habilidade técnica</i> .....	33
2.3.4.3 <i>Habilidade comportamental ou humana</i> .....	34
<b>2.4 Mercado de trabalho .....</b>	<b>37</b>
2.4.1 O ingresso no mercado .....	38
2.4.2 As empresas.....	40
2.4.3 Remuneração .....	43
2.4.4 Áreas de atuação do administrador.....	44

<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>47</b>
<b>3.1 Tipo de pesquisa .....</b>	<b>47</b>
3.1.1 Quanto aos fins .....	47
3.1.2 Quanto aos meios .....	48
<b>3.2 População e amostra da pesquisa.....</b>	<b>48</b>
<b>3.3 Coleta de dados .....</b>	<b>50</b>
3.3.1 O instrumento de coleta de dados.....	51
<b>3.4 Tratamento e análise dos dados .....</b>	<b>53</b>
<b>3.5 Limitações .....</b>	<b>53</b>
 <b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	 <b>55</b>
<b>4.1 Perfil.....</b>	<b>55</b>
4.1.1 Ano de formação .....	56
4.1.2 Faixa etária .....	57
4.1.3 Gênero e estado civil .....	58
4.1.4 Formação complementar .....	59
4.1.5 Remuneração .....	61
4.1.6 Habilidades e competências aplicadas.....	63
<b>4.2 Atuação no mercado de trabalho .....</b>	<b>66</b>
4.2.1 Natureza da organização.....	66
4.2.2 Porte da organização.....	68
4.2.3 Área de atuação .....	69
4.2.4 Nível hierárquico .....	71
4.2.5 Formas de ingresso .....	72
4.2.6 Contribuição e adequação do curso ao mercado de trabalho.....	74
<b>4.3 Análise de dados associados.....</b>	<b>75</b>
4.3.1 Análise associada entre gênero e remuneração .....	76
4.3.2 Análise associada entre remuneração e ramo de atividade da organização .....	77
4.3.3 Análise associada entre remuneração e tempo de atuação .....	78
 <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	 <b>81</b>
 <b>REFERÊNCIAS .....</b>	 <b>86</b>

**ANEXO A..... 89**  
**ANEXO B..... 91**



## 1 INTRODUÇÃO

As primeiras teorias da administração e o seu desenvolvimento como ciência surgem através dos pioneiros Fayol, Ford e Taylor na teoria da Administração Científica e Max Weber na teoria da Burocracia, no contexto desenvolvimentista pós-revolução industrial. Posteriormente, durante as duas grandes guerras do início do século XIX, foram difundidas as ferramentas de administração que permitiram a organização da complexidade das estruturas de guerra e então no período pós-guerra este conhecimento adentra o ambiente corporativo, difundindo ferramentas de administração e ampliando conhecimento teórico a respeito da ciência. A migração das empresas de um sistema paternalista para uma gestão profissional apresenta sinais de eficácia e resulta no crescimento sustentado de grandes corporações. Diante da evidência da funcionalidade deste conhecimento, a profissão do Administrador é reconhecida e surgem as primeiras escolas profissionalizantes da área.

Hoje são outros ventos que conduzem os avanços da econômica mundial, trata-se da era da informação ou economia do conhecimento, como denomina Crawford (1994, p.15) “economia onde a informação e conhecimento substituem capital físico e financeiro, tornando-se uma das maiores vantagens competitivas nos negócios; e a inteligência criadora constitui-se na riqueza da nova sociedade”. A globalização vivenciada pela economia nos dias atuais é alicerçada nos avanços da informação, e no desenvolvimento de novas tecnologias. Através da informação as decisões das organizações refletem rapidamente na economia, as mudanças políticas impactam nas negociações internacionais, “revela-se a complexidade, acirra-se a competitividade, fazem-se parcerias, formam-se blocos econômicos [...] o mundo, afinal virou uma aldeia global” (VERGARA, 2000, p.19).

Esta economia globalizada requer que o Administrador seja apto a trabalhar com muitas variáveis em busca do resultado e, ainda assim, alcançar os melhores resultados de forma harmônica entre si. É preciso chegar ao lucro, entretanto estar atento ao bem estar da sociedade, aos cuidados com o meio ambiente e as inovações tecnológicas. O sucesso profissional dependerá da habilidade do profissional de atuar em um cenário de constantes mudanças onde os objetivos mudam e toda a estrutura precisa ser adequada rapidamente a um novo contexto.

Habilitar profissionais para a tarefa de Administrar empresas é ao que se propõe o Curso de Administração da UFSC. De acordo com Publifolha (2006, p.8) “como carreira, a administração de empresas envolve um extenso leque de atividades, tão vasto quanto às

demandas da moderna vida em sociedade e muito além do simples gerenciamento adequado de um negócio.” Assim como as relações econômicas, a carreira do administrador é dinâmica e o processo de formação é flexível aberto a necessidade de se incorporar novos conhecimentos ao escopo da ciência. Desta forma, positiva, propicia atuação em diferentes frentes no mercado de trabalho e agrega o conhecimento amplo e necessário para se gerir um negócio nos tempos atuais.

Segundo Vergara (2000) a capacidade das organizações de responderem às demandas impostas pelo ambiente de negócios atual está relacionada às competências de seus gestores. Um contingente considerável de profissionais busca a formação de Administrador por encontrar nesta ciência o conhecimento técnico - necessário para inserção imediata como nas funções técnicas das organizações - e o conhecimento abrangente de outras áreas, o que permite o posicionamento em cargos gerenciais exercendo funções estratégicas as quais requerem profissionais habilitados a compreender a complexidade organizacional de forma holística.

Tal demanda do mercado se reflete nos números, de acordo com o Censo de Educação Superior Brasileira elaborado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, do Ministério da Educação - INEP (2006) - o curso de Administração registra em todo país cerca de 620 mil alunos matriculados, o que o coloca na posição de curso com o maior número de universitários, concentrando um contingente maior que toda área de saúde (PUBLIFOLHA, 2006). Esta procura reflete o desenvolvimento das organizações, que por sua vez respaldam a importância da atuação do administrador haja vista a evolução ocorrida desde sua inserção no mercado, pois foram inúmeras as contribuições do estudo da administração e a aplicabilidade deste conhecimento tem gerado um crescimento sustentável das corporações.

A formação recebida na Universidade viabiliza a capacitação dos profissionais para atuarem de forma congruente e, desta forma, atendem-se as expectativas das empresas e da sociedade de um modo geral. Contudo o aluno que se propõe a trilhar a carreira de Administrador com vistas em melhores oportunidades no mercado de trabalho, precisa demonstrar em suas ações no ambiente organizacional de que este conhecimento o torna apto a atuar como Administrador e responde as expectativas do mercado de trabalho. Pela relevância Pela relevância deste contexto é que este trabalho se propõe a responder a seguinte pergunta:

**Qual a atuação dos egressos do Curso de Administração da UFSC no mercado de trabalho?**

## 1.1 Objetivos

De acordo com Vergara (2007), o objetivo geral é o resultado que se almeja alcançar, e se alcançado responde a pergunta de pesquisa, os objetivos intermediários são metas a serem cumpridas das quais depende o alcance do objetivo geral. Este estudo tem por objetivo geral, analisar a atuação dos egressos do Curso de Administração da UFSC no mercado de trabalho. Para alcançar este objetivo geral foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) definir o perfil sócio-econômico;
- b) apontar as competências aplicadas no exercício da profissão
- c) analisar o tipo de organização onde atuam os egressos e de que forma foram contratados;
- d) verificar a área da administração que atuam e o cargo ocupado;
- e) identificar, no ponto de vista do egresso, a contribuição e adequação do Curso de Administração da UFSC ao mercado de trabalho.

## 1.2 Justificativa

A Universidade objetiva, de um modo geral, proporcionar aos seus acadêmicos uma formação que os prepare para a atuação no mercado de trabalho, bem como na sociedade. Também é interesse da universidade adequar o ensino as exigências do mercado, ampliando as oportunidades de atuação do aluno após o término do curso. Para que isso ocorra dois aspectos são fundamentais, um deles é que a formação proposta pela universidade esteja em concordância com a demanda de conhecimento pelas organizações, a outra é que o ensino esteja dentro dos patamares de qualidade requisitados pela sociedade e pelo mercado de trabalho. Para o aluno que ingressa no curso a expectativa é que o propósito da academia se cumpra efetivamente e lhe proporcione as melhores alternativas de atuação profissional

Neste sentido se justifica a proposta de pesquisa deste tema pelos critérios de relevância estabelecidos por Castro (1976, p.20) que são: a importância, viabilidade e oportunidade. Castro (1976) explica que a importância da pesquisa de um tema se dá no âmbito da atualidade, implicações práticas, relevância da população estudada ou contribuição

à teoria. Pela contextualização supracitada é possível verificar a importância de validar a atuação desses profissionais nas organizações e analisar se efetivamente a qualidade do ensino se reflete na colocação dos profissionais no mercado, outro aspecto importante é que a pesquisa proporciona uma expectativa mais realista da situação profissional dos administradores, especificamente aqueles formados pela UFSC.

No que tange a viabilidade do projeto, alguns aspectos levados em consideração que encorajaram a realização da pesquisa e caracterizaram a pesquisa como viável foram: o acesso às informações, especialmente a disponibilidade da coordenação do Curso de Administração da UFSC que facilitou o acesso aos dados relativos ao egresso do curso e a facilidade de acessar a população via correio eletrônico (*e-mail*), uma vez que o *e-mail* que é uma ferramenta de comunicação extremamente difundida especialmente no ambiente acadêmico e não onera custos para o pesquisador.

Quanto à oportunidade, a pesquisa de tema relativo à profissão e mercado de trabalho do administrador é extremamente oportuna tanto em momentos de crise quanto de expansão econômica, isto porque são variáveis sujeitas à dinâmica econômica, política e social da sociedade moderna e globalizada, onde rapidamente emergem novos conhecimentos e as organizações, por sua vez, necessitam ampliar suas competências para se manter no mercado. Sendo o cenário de atuação do administrador uma variável de constante transformação, portanto merecedor de estudo acadêmico contínuo a fim de manter o conhecimento ensinado na universidade coerente com a realidade vivida pelos profissionais em campo.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo contempla a introdução, onde é feita uma breve abordagem da teoria da administração, a evolução, a importância do administrador nas organizações contemporâneas e o reflexo desta demanda refletido na proporção de alunos no país que optam pelo ingresso no Curso de Administração, por fim, na introdução é apresentada a pergunta de pesquisa. Ainda neste primeiro capítulo foi apresentado o objetivo geral, objetivos específicos, e a justificativa da pesquisa.

No segundo capítulo são apresentados os fundamentos teóricos que serviram de base para a realização da pesquisa. Primeiramente uma sucinta abordagem do histórico da administração, início da profissão no Brasil, por fim a demanda por administradores no estado

de Santa Catarina e a criação do curso de Administração da UFSC. Em uma segunda etapa são abordados os aspectos pertinentes à figura do administrador, seu perfil, função e papéis. O terceiro momento traz uma breve conceituação sobre conhecimentos, habilidades e competências, e uma abordagem sobre as habilidades e competências do administrador. Para concluir o segundo capítulo são apresentados os aspectos relacionados ao mercado de trabalho, forma de ingresso, as empresas, remuneração, e possíveis áreas de atuação de um administrador.

No terceiro capítulo é possível examinar o método de pesquisa aplicado. A começar pelo tipo de pesquisa, quanto aos fins e quanto aos meios; população e amostra da pesquisa; método para a coleta de dados e instrumento de coleta; tratamento dos dados e finalizando com as limitações da pesquisa.

O quarto capítulo traz a análise dos resultados da pesquisa, e está subdividido entre os dados relativos ao perfil e dados sobre a atuação do administrador no mercado de trabalho, por último é apresentada a análise de dados associados.

Finalmente são apresentadas as conclusões do trabalho, recomendações do pesquisador e referências utilizadas no estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A fundamentação teórico-empírica contempla as variáveis a serem pesquisadas, o perfil do administrador, funções, competências, e habilidades. E por fim a variável de mercado de trabalho, o ambiente de atuação do profissional de administração.

### 2.1 Histórico da Administração

O histórico da administração antecede o conhecimento teórico obtido através da ciência, suas raízes históricas estendem-se desde os povos antigos como os sumérios ou no Egito, na era dos faraós onde o sistema econômico que vigorava exigia a sistematização de *regras de administração pública*. Outro exemplo é na China séculos atrás onde Meng-tzu apontava a necessidade de um sistema organizado de governo. As regras de Administração pública de Confúcio podem ser vistas atualmente como exemplos de princípios de Administração. Vale lembrar outros povos que desenvolveram sistemas eficientes de administração entre os quais os otomanos e os romanos, cujos impérios estavam apoiados por estruturas complexas administrativas. No período dos grandes descobrimentos as nações européias estabeleceram colônias difundindo o sistema de governo e administração por meio dos representantes nos países colonizados. Um coerente modelo de eficiência administrativa pode ser visto na Idade Média através do domínio da Igreja Católica, seu sistema sobreviveu aos séculos sobre as mesmas bases praticamente sem mudanças significativas. Da mesma forma, muitas ferramentas de gestão foram difundidas através dos exércitos que com base na rígida hierarquia de poder dependiam de estruturas de planejamento, logística, e gerência tanto para a defesa quanto para a expansão de domínios (PUBLIFOLHA, 2006).

Somente após a Revolução Industrial que se observa o fortalecimento da administração como ciência, pois, a proliferação de indústrias mostrava as limitações de gerenciamento baseado em técnicas empíricas e informais. Surgem então as primeiras teorias que passam a tratar a administração com “cientificidade” através dos trabalhos de Taylor, nos Estados Unidos, e Henry Fayol, na França. As teorias evoluem e com o passar do tempo enfatizam diferentes aspectos como: estrutura, comportamento, tecnologia e ambiente, sempre com o objetivo de maximizar o lucro das organizações.



Esta sociedade industrial constituída passa a requerer indivíduos para atuarem como gestores da complexidade organizacional e surge então a figura do administrador. Segundo Lourdes e Covre (1982), “dá-se origem a uma nova ordem social que não é nem capitalista, nem socialista, mas trata-se de uma sociedade gerencial”. Sem dúvida uma contribuição significativa para a definição da capacidade Administrativa pode ser observada na Teoria de Fayol quando ele divide as operações realizadas em uma empresa independente do porte da mesma. Fayol afirma que na medida em que o indivíduo sobe na posição hierárquica de uma empresa aumenta a necessidade da capacidade administrativa, enquanto a necessidade da capacidade técnica diminui. A capacidade administrativa é inerente à função dos diretores, gerentes e grandes chefes lotados no topo da pirâmide hierárquica das organizações (SCHUCH, 1976). No que se refere às funções da operação administrativa, relacionada por Fayol, estas serão aprofundadas em um tópico posterior que relaciona as funções do administrador.

### 2.1.1 Histórico da administração no Brasil

No Brasil durante o governo de Getúlio Vargas na década de 40 o desenvolvimento social e progressista - não negador do capitalismo, tinha como eixos a industrialização e o planejamento econômico do Estado. Especialmente após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945) as classes dominantes e a classe empresarial evidenciam a necessidade de uma racionalização do processo de desenvolvimento do Estado e da economia, a fim de recuperar o tempo perdido e acelerar a evolução econômica através do uso de técnicas que assegurem a *rápida expansão* (LOURDES; COVRE, 1980).

É neste contexto que se processa a valorização do desenvolvimento planejado; se alimenta o estímulo à formação de uma burocracia e de um capitalismo mais “racional”, que se situa a criação da Fundação Getúlio Vargas, em 1944, pelo Decreto lei n. 6693, que dispõe sobre a criação de uma entidade que se ocupará do estudo da organização racional do trabalho e do preparo de pessoal para a administração pública e privada. Em 1952, cria-se a Escola Brasileira de Administração Pública. Em 1954, através da Escola Brasileira de Administração de Empresa de São Paulo, a fundação faz sua primeira incursão no campo de administração de empresa, sob a forma de um curso intensivo e em 1955 realiza seu primeiro curso de graduação, cuja primeira turma se forma em 1958 (LOURDES e COVRE, 1980, p.65).

Segundo Lourdes e Covre (1980) o governo de Kubitschek, no período conhecido como milagre brasileiro, representa uma fase importante para o desenvolvimento do país,

especialmente pelo engajamento com o capital estrangeiro, a implantação no Brasil da empresa multinacional.

Dentre este pessoal de nível superior, requerido pelo sistema econômico, vimos destacando a necessidade do Administrador, ao lado do economista, como técnicos com demanda específica pela organização sócio-econômico-política [...]. Após a revolução de 1964 é regulamentada a profissão do administrador, ou seja, a lei n.4.769, de 8 de setembro de 1965, regulamenta e dispõe sobre o exercício do Técnico em Administração (LOURDES, COVRE, 1980, p.79).

Este novo complexo empresarial composto por empresas de grande porte demanda por profissional de nível superior e com capacidade administrativa, o que ocasiona a regulamentação da profissão do administrador pela lei 4.760. Conforme a lei de nº 4.769 de 1965, o então decreto 61.934 de 1967 no seu artigo 3º traz a descrição das atividades a serem exercidas pelo Administrador.

Art. 3º. A atividade profissional do administrador, como profissão, liberal ou não, compreende: elaboração dos pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens e laudos, em que se exija aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de organização;

Pesquisas, estudos, análises, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos de administração geral, como administração e seleção de pessoal, organização, análise, métodos e programas de trabalho, orçamento, administração de material e financeiro, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que estes se desdobrem ou com os quais sejam conexos (CFA, 2007).

Neste contexto tornava-se evidente que havia uma demanda por profissionais especializados, principalmente pelo vínculo com o capitalismo internacional e com as imposições provenientes do mesmo. Sendo assim se forma o marco da inserção do administrador na economia desenvolvimentista do contexto econômico da ocasião. É também neste contexto que surge a demanda pelo profissional de administração nos demais Estados da nação, dentre eles o estado de Santa Catarina.

#### 2.1.2 O Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina

Em 1 de dezembro de 1965 a Congregação da Faculdade de Ciências Econômicas da UFSC, a antiga Faculdade de Ciências Econômicas de Santa Catarina, aprovou a criação do Curso de Administração de Empresas e Administração Pública e em 1966 ingressava a primeira turma do curso. Em 11 de abril de 1975 com a publicação do Decreto nº 75.590 o curso de Administração da UFSC foi reconhecido pelo MEC (CAD, 2007).

A criação do curso de administração vem de encontro com o desenvolvimento do Estado de Santa Catarina que neste período transitava de uma economia baseada na pequena



propriedade e dos setores tradicionais da economia, que perdurou até 1945, para uma economia que começa a ampliar e diversificar sua base produtiva dando espaço a setores mais dinâmicos. A infra-estrutura social básica não estava preparada para esta diversificação e por este motivo, o estado passa a intervir na economia a fim de auxiliar no processo de *acumulação do capital*.

Em 1962 a criação do BDE (Banco do Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina) e do BRDE (Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul) dá início a uma nova fase no sistema de crédito do estado (FILHO *apud* SCHMITZ 1991). Com este novo sistema de crédito os investimentos proporcionam a consolidação de empresas que serviram de base para o desenvolvimento econômico atual. Foi neste contexto que empresas, como: Sadia, Perdigão, Cônsul, Embraco, WEG, Portobello, Cecrisa, Hering, Artex e muitas outras, tem seu crescimento fundamentado (FILHO, 2006). Por todos estes aspectos a economia do Estado demandava por profissionais da administração, bem como já havia ocorrido em esfera nacional.

O curso de administração da UFSC veio viabilizar o desenvolvimento do Estado qualificando mão de obra especializada para as organizações da época e até os dias atuais. Atualmente o curso de Administração da UFSC qualifica profissionais que atuarão em organizações de diferentes regiões do país. No processo de seleção do vestibular dos anos de 2005 e 2006 entre os alunos aprovados 30% eram provenientes de outros estados. Isto se deve ao conceito que o curso de administração da UFSC obteve nas últimas avaliações de cursos. Na avaliação oficial de faculdades de administração ocorrida em 2003, por meio do Exame Nacional de Cursos (ENC) onde participaram 746 escolas de Administração a UFSC ficou com o conceito "A" classificada entre as melhores Faculdades de Administração do país.

## **2.2 O administrador**

As diversas definições a respeito do administrador se justapõem em todos os sentidos. Lacombe (2005) afirma que o administrador conduz as pessoas em prol dos objetivos da organização, é responsabilidade do administrador avaliar as pessoas e conduzi-las de forma adequada aos melhores resultados possíveis. Drucker (1975, p. 21) sobre a profissão do administrador acrescenta que: "o administrador deve sempre, em toda ação e decisão, colocar

em primeiro lugar, o desempenho econômico. Ele só pode justificar sua existência e sua autoridade pelos resultados econômicos obtidos”. Ainda que outros resultados também sejam positivos para a organização o administrador terá falhado se não melhorar a capacidade de produzir riqueza que existe nos recursos a ele confiados.

Lacombe e Heilborn (2003, p.3) contribuem com este aspecto explicando que “a essência do papel do administrador é a obtenção de resultados por meio de terceiros, do desempenho da equipe que ele supervisiona e coordena”. O conhecimento está na mente das pessoas e a capacidade do administrador para transformar conhecimento em resultados requer grande habilidade.

### 2.2.1 Perfil do administrador

O Conselho Federal de Administração (CFA) realiza anualmente uma pesquisa com os administradores registrados. A pesquisa tem por objetivo identificar o perfil do administrador em todo território nacional, bem como analisar cenários e identificar tendências para a profissão do administrador no Brasil. A pesquisa realizada no ano de 2006 apresentou os seguintes dados relevantes ao trabalho atual. De acordo com CFA (2007) no que se refere ao perfil do administrador concluiu-se que: a maioria dos administradores é do sexo masculino, cerca de 70%, casado e sem dependentes, faixa etária de até 30 anos e 65% dos entrevistados atuam na área de administração geral, finanças, vendas e recursos humanos. A respeito dos cargos ocupados a maior parte (21%) atua como gerente, seguido por analistas (12,75%), e presidente ou proprietário (9,68%). A renda individual dos administradores entrevistados está concentrada em até 5 salários mínimos (27%) e entre 5 e 10 salários mínimos (27,57%), a média apurada da renda individual do total de entrevistados ficou em torno de 11,51 salários mínimos. A área de atuação é predominantemente a de serviços, seguida pela indústria e finalmente órgãos públicos. O CFA entrevistou aproximadamente 9.178 administradores durante o ano de 2006, o nível de confiabilidade da pesquisa é de 95% e o erro amostral situou-se em 0,97%. Destes 9.178 entrevistados apenas 6% declararam que estavam desempregados durante a pesquisa (CFA, 2007).

### 2.2.2 A função de administrador

A compreensão da função do administrador provém do desenvolvimento teórico da Administração como ciência por diversas áreas de estudo. Entretanto atribui-se ao Industrial francês Henri Fayol a contribuição para a moderna teoria de administração com a descrição do administrador sob o enfoque de ordem prática e operacional, em sua obra - publicada originalmente em francês em 1916 e somente traduzida para o inglês em 1929 – Fayol dividiu as atividades de um empreendimento industrial em seis grupos: técnico, comercial, financeiro, segurança, contabilidade, e administrativo, sendo este último o grupo ao qual atribuiu as atividades de planejamento, organização, comando, coordenação e controle (KOONTZ *et al*, 1986). Posteriormente outros autores contribuíram para o refinamento destas funções atribuídas a administração.

Koontz *et al* (1986) classificam como os diversos “enfoques” dados à ciência da Administração, segundo o autor o enfoque operacional à teoria e a ciência da administração procura combinar todo o conhecimento pertinente à administração relacionando às funções dos administradores, trata-se de uma abordagem subjacente da prática efetiva da administração. O enfoque operacional classifica como funções do administrador: planejar, organizar, liderar e controlar. Embora esta classificação inicial pareça não contemplar tantas outras demais funções do profissional da Administração, Koontz *et al* (1986) justifica esta abordagem pelo fato de que as demais atividades se sobrepõem a estas funções iniciais, sendo contempladas pelas mesmas.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003) é necessário que o administrador seja um generalista, apto a dominar o conhecimento de um campo vasto e abrangente, nem por isso com menor profundidade. A base geral deve ser construída, entretanto seria inviável estar obsessivamente preocupado em aumentar a cultura sem se colocar a serviço de realizações úteis e de ordem prática, sendo assim sob esta base generalista deve haver a preocupação de se construir uma especialidade. É por esta razão que um curso de Administração inclui disciplinas relacionadas à prática administrativa, como: Economia, Direito, Contabilidade, Informática, Psicologia, atualmente também é indispensável que este domine um segundo idioma e recursos de tecnologia da informação.

Partindo desta visão generalista define-se por administrar o ato de: “planejar, organizar, liderar, coordenar e controlar atividades de uma unidade organizacional, empresa ou grupo de empresas”. Ou de forma sintetizada “administrar é o ato de trabalhar com e por

meio de pessoas para realizar os objetivos tanto da organização quanto de seus membros” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p.49).

Stoner e Freeman (1999) corroboram com esta definição sobre a função do administrador sob o enfoque operacional e a definem como sendo: o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização e utilizar de forma competente os recursos disponíveis da organização para alcançar os objetivos previamente estabelecidos.

Drucker (1975) sintetiza as funções do administrador em basicamente três funções, a primeira é obter resultados através do uso adequado de recursos econômicos e tornar estes recursos produtivos; a segunda é a função gerencial ou administrativa, tornar os recursos humanos produtivos e maximizar a capacidade humana; e finalmente, a terceira função é a função pública, de representação.

Um aspecto trazido por Lacombe e Heilborn (2003) é que na era da informação a capacidade de obter resultados através das pessoas torna-se prioritária, pois o conhecimento está nas pessoas e cabe ao administrador transformar conhecimentos em resultados, o que requer grande habilidade. Também considera que um segundo aspecto a ser priorizado diz respeito aos resultados econômicos, pois só é possível justificar a atuação do administrador pelos resultados econômicos obtidos, sendo que as organizações, primeiramente, existem por esta finalidade.

#### 2.2.2.1 Planejar

Segundo Koontz *et al* (1986, p.87) O planejamento é uma atividade inerente ao nível hierárquico ocupado pelo profissional, tendo em vista que “o planejamento envolve a seleção de objetivos, estratégias, políticas, programas e procedimentos para alcançá-los, seja para a empresa como um todo, ou seja, para qualquer parte organizada da empresa”. Não é possível separar o planejamento do desempenho, todos os administradores planejam, estejam eles no topo, em um nível intermediário, ou no escalão inferior da estrutura organizacional. Ainda de acordo com Koontz *et al* (1986, p.89) “o plano orienta os administradores na utilização de recursos com vistas à consecução de metas específicas”.

Para Stoner e Freeman (1994, p.5) “planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método,

plano ou lógica”. Através dos planos são definidos os objetivos, são alocados os recursos, e traçadas estratégias para se alcançar estes objetivos.

Lacombe e Heilborn (2003) conceituam o planejamento como o ato de determinar de forma consciente para se alcançar um resultado desejado. Trata-se de um processo de decisão antecipada aos fatos, o planejamento é executado no presente e seus resultados é que se projetam no futuro. O planejamento estratégico refere-se ao plano sistêmico das metas a longo prazo e dos meios para alcançá-las, nesse plano se define os rumos do negócio e seu propósito no cenário aprovado. Este último deve ser abrangente e incluir as funções da empresa, área de atuação, relações com ambiente interno e externo.

É possível observar uma concordância entre a definição de planejamento por diferentes autores. Trata-se de uma atividade inerente a área de atuação do profissional, evidentemente grande parte das atividades realizadas em uma empresa requer um planejamento prévio, e até mesmo um operário no exercício diário de suas atividades necessita previamente estabelecer um plano de como fará para alcançar os objetivos traçados, mesmo que de uma maneira bem mais simplificada e que envolve menos variáveis do que o planejamento de uma organização com diferentes variáveis envolvidas.

#### 2.2.2.2 Organizar

Lacombe e Heilborn (2003) definem de maneira apropriada o processo de organizar como o ato de identificar e agrupar logicamente as atividades da empresa, delinear autoridades e responsabilidades, e estabelecer relações de trabalho, de modo a que os recursos sejam aplicados de forma ideal para se alcançar os objetivos, tanto os da empresa quanto dos funcionários. É no processo de organizar que a empresa é subdivida em órgãos ou departamentos de acordo com a atividade exercida naquele determinado núcleo, e cada qual alocado em um respectivo nível hierárquico.

Nesta mesma linha Koontz *et al* (1986, p.87) afirmam que organizar é “estabelecer uma estrutura intencional de papéis através da determinação das atividades necessárias para atingir as metas da empresa e de cada uma de suas partes”. Todos os fatores que definem o termo organizar podem ser enquadrados no termo “estrutura organizacional”. Pode-se entender como a determinação dos diferentes papéis atribuídos, ou autoridade delegada aos

indivíduos participantes de uma empresa a fim de ordenar a execução das atividades em prol do objetivo comum a todos.

Enquanto o primeiro autor destaca o agrupamento das atividades, e a delegação de autoridade, o segundo autor define de maneira apropriada que organizar é estruturar, autoridade, recursos, funções. Uma definição mais esclarecedora é proposta por Stoner e Freeman (1994, p.6) que conceituam organizar como: “[...] o processo de alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma”. Ou seja, objetivos diferentes requerem estruturas diferentes, portanto as empresas estão estruturadas de acordo com os objetivos traçados no planejamento.

### 2.2.2.3 Liderar

Bennis (*apud* VERGARA, 2000) compara liderança com beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer. Trata-se não somente de uma função, mas uma característica interpessoal. Por esta peculiaridade Vergara (2000) esclarece que nem todo chefe é um líder e define liderança como a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos.

Para Lacombe e Heilborn (2003) liderar é conduzir as pessoas, influenciando seu comportamento e ações para atingir metas de interesse comum esse grupo. O líder deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados, se torna o principal responsável pela realização dos objetivos do grupo.

Koontz *et al* (1986) concordam com este entendimento ao definir que a liderança pressupõe que haja seguidores, as pessoas tendem a seguir aqueles nos quais elas percebem um meio de satisfazer suas necessidades. A liderança está incorporada na função do administrador, é necessário que este influencie e transmita à equipe a segurança de que conduz a todos ao alcance de objetivos comuns a todos.

Stoner e Freeman (1999) exemplificam que enquanto planejar e organizar envolve aspectos abstratos do processo administrativo, liderar é muito concreto, pois envolve o trabalho com pessoas e através delas.

Alguns aspectos da liderança são comuns a todos os autores, a liderança envolve habilidades de relacionamento interpessoal, o líder deve influenciar e conduzir as pessoas a alcançar os objetivos comuns ao grupo. Uma versão mais contemporânea da definição de



liderança pode ser contemplada na obra de Bennis (*apud* VERGARA, 2000, p.85) onde destaca “o líder do século XXI deve ser capaz de criar arquitetura social conducente à geração do capital intelectual: idéias, *know-how*, inovação, cérebros, conhecimento e especialização, bem como deve ser capaz de inspirar confiança e manter acesa a esperança”.

#### 2.2.2.4 Controlar

Segundo Koontz *et al* (1986, p.89) “controlar é medir e corrigir atividades de subordinados para garantir que os eventos correspondam ao planejado.” De acordo com o planejamento é determinado o desempenho que deve ser alcançado na execução dos processos para se chegar ao objetivo comum, o controle certifica de que as atividades estão sendo realizadas da forma na qual deveriam ser realizadas. A conformidade dos processos demonstra quais os responsáveis pelas atividades que apresentam desvios negativos, e permite a instauração de medidas de correção ainda durante o processo, a tempo para que os objetivos finais não sejam comprometidos.

Na concepção de Stoner e Freeman (1994, p.7) controle envolve três elementos principais: estabelecer padrões de desempenho; medir o desempenho atual; comparar esse desempenho com os padrões estabelecidos. O controle é necessário porque possibilita monitorar e corrigir erros, bem como as mudanças ambientais e seus efeitos sobre a organização.

Neste sentido Lacombe e Heilborn (2003) trazem uma definição apropriada, e destacam que o controle é uma das funções do administrador que envolve ação, isto é, medidas corretivas para realizar o que estava previsto. O controle contempla aferição do desempenho em relação aos padrões determinados no planejamento.

Stoner e Freeman (1999) apresentam a dinâmica da interação do processo organizacional entre as quatro funções administrativas, a sequência ideal representa o que seria a ordem mais coerente para a execução das atividades que consiste em: planejar, organizar, liderar e controlar, de acordo com as demandas do ambiente externo, conforme demonstra a figura 1 na sequência.

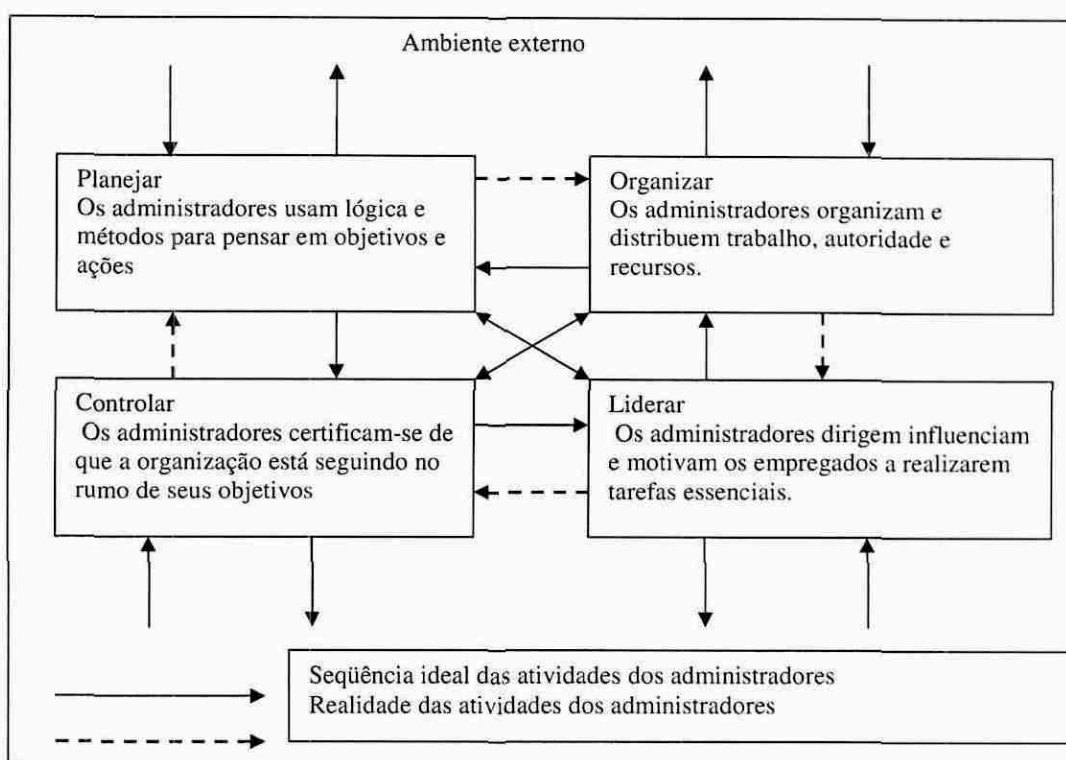


Figura 1 - A natureza interativa do processo organizacional

Fonte: STONER e FREEMAN, 1999, p.7

No entanto a realidade das atividades dos administradores nem sempre ocorre em uma sequência ideal. Neste sentido Koontz *et al* (1986) descrevem a respeito das funções do administrador, e afirmam que não se trata de funções únicas exercidas individualmente, uma vez que frequentemente estas funções são sobrepostas e apesar de que aparentemente elas possuam uma ordem de execução é fato que administradores atuam em diferentes estágios de diferentes projetos, neste caso a ordem da execução das atividades nem sempre será de uma ordem pré-definida.

### 2.2.3 Os papéis do administrador

De acordo com Stoner e Freeman (1999) Uma abordagem mais ampla foi descrita por Mintzberg quando se refere não às “funções” do administrador, mas aos “papéis” do administrador. O conceito de papel, neste caso, consiste em padrões de comportamento que se espera de um indivíduo dentro de uma unidade social ou funcional. Os papéis, portanto, são



inerentes as funções e estão classificados entre: papéis interpessoais, papéis informacionais, e papéis decisórios.

Para Mintzberg (*apud* STONER; FREEMAN, 1994) os papéis interpessoais envolvem a atuação do administrador nas relações internas e externas da organização. Neste caso ele pode atuar como: símbolo, que envolve a realização de tarefas cerimoniais, saudando visitantes, comparecendo a eventos sociais, almoço com clientes etc. Considera que os administradores são símbolos que personificam tanto para os membros da sua organização quanto para observadores externos. Um segundo papel interpessoal é o de líder, destaca-se que a interpretação do papel de líder feita por Mintzberg está de acordo com a que foi estabelecida anteriormente entre as funções do administrador pelos demais autores, ou seja, aquele que atua com e através das pessoas. O último papel interpessoal é o de elemento de ligação que envolve o aspecto político atribuído ao administrador, desenvolvendo redes de obrigações mútuas entre outros administradores e outras organizações, construindo alianças visando obter apoio.

Os papéis informacionais contemplam a importância de se coletar informações para a tomada de decisão. Mintzberg (*apud* STONER; FREEMAN, 1994) identificou três papéis informacionais que são: coletor, disseminador e porta-voz. O papel de coletor compreende a busca constante pelo administrador de informações úteis de dentro e fora da organização. No papel de disseminador ele passa a ser o transmissor das informações para sua equipe de trabalho, estas informações devem ser previamente analisadas a fim de que só se transmita o que realmente for necessário. Como porta-voz ele transmite informações para pessoas que estão fora de sua unidade de trabalho, representando a equipe dentro da organização.

De acordo com Mintzberg (*apud* STONER; FREEMAN) a informação é insumo básico para a tomada de decisão, o que caracteriza como papel decisório, neste caso o administrador atua como *entrepreneur*, quando desenvolve um novo projeto inicia o processo de mudança por vontade própria. Como solucionador de problemas, pois se espera que após a análise de determinada situação os dirigentes cheguem a uma solução viável e coerente com o ambiente organizacional. Ainda dentro deste papel decisório cabe ao administrador a alocação de recursos de acordo com as necessidades e os limites da organização. E finalmente atua como negociador, pois somente os dirigentes possuem o conhecimento e autoridade exigida para este papel.

Koontz *et al* (1986) caracterizam esta abordagem – a dos papéis administrativos – como um recente enfoque dado a Administração, entretanto faz uma crítica acentuada e alega que a abordagem dos papéis não elimina a classificação básica das funções do Administrador,

muito pelo contrário, alguns dos papéis definidos por Mintzberg evidenciam as funções de planejamento, organização, liderança e controle.

## **2.3 Conhecimentos, habilidades e competências**

De acordo com Dutra (2004, p.31) “As pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para organização”. Nas organizações existe um processo de desenvolvimento que flui pela da troca de competências entre os indivíduos e a organização. A organização transfere seu patrimônio capacitando as pessoas para diferentes situações profissionais ou pessoais e as pessoas, por sua vez, ao desenvolverem a capacidade individual transferem para a organização seu aprendizado.

### **2.3.1 Conhecimento**

Para Crawford (1994) *conhecimento é a capacidade de aplicar informação a um trabalho. Nesse sentido primeiramente é importante diferenciar a informação do conhecimento, tendo em vista que a primeira pode ser encontrada em objetos inanimados, um livro, por exemplo, enquanto o conhecimento advém dos seres humanos e do processo de aplicação da informação a um resultado específico. Na economia moderna o conhecimento é considerado uma forma de capital, ou seja, uma riqueza empregada com objetivo de produzir mais riqueza, um recurso que cria novos conhecimentos que promovem uma mudança social, mudança política e de paradigma.*

Crawford (1994) estabelece quatro características do conhecimento: primeiramente o conhecimento é difundível e se auto-reproduz, ele se expande e aumenta à medida que é utilizado. O profissional utiliza seus conhecimentos para desempenhar uma tarefa, e quanto mais utiliza mais aprimora o conhecimento e se aprofunda na tarefa. Um segundo aspecto é que o conhecimento é substituível e pode substituir terra, trabalho e capital. O terceiro aspecto é de que o conhecimento é transportável, ele se move, especialmente com os recursos tecnológicos dos dias atuais em poucos segundos é possível compartilhar conhecimento. E

finalmente o conhecimento é compartilhável, e o uso dele por outras pessoas não impede o uso do mesmo conhecimento pelo principal detentor.

### 2.3.2 Habilidades

De acordo com Bateman e Snell (1998, p.36) “habilidades são conhecimentos específicos que resultam de entendimento, informação, prática e aptidão”. É possível agrupá-las em três categorias: habilidades técnicas, habilidades interpessoais e de comunicação e habilidades conceituais e decisórias.

Para Bateman e Snell (1998) habilidade técnica envolve o conhecimento especializado e envolve certo método ou processo. Lacombe e Heilborn (2003) complementam que a habilidade técnica corresponde ao conhecimento especializado típico de um profissional que executa pessoalmente seu trabalho, no início da carreira essa é a habilidade utilizada em maior proporção e pode ser adquirida através da experiência, educação e treinamento.

Habilidade Humana refere-se às aptidões para trabalhar com pessoas e obter resultados por meio dessas pessoas, é uma habilitação imprescindível para os dirigentes tendo em vista que os resultados obtidos são frutos dos esforços das pessoas por ele coordenadas ou supervisionadas (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Trata-se de uma habilidade vital para uma carreira de administrador, e essencial em qualquer nível da organização, em muitos casos um profissional falha não por falta de habilidades técnicas - considerando que estas podem facilmente serem desenvolvidas – mas por falta de habilidades interpessoais e de comunicação (BATEMAN; SENLL, 1998).

Habilidade conceitual pode ser caracterizada como visão sistêmica, implica a capacidade de se posicionar no ponto de vista da organização compreendendo as forças políticas, econômicas e sociais as quais ela está sujeita no ambiente externo e interno compreendendo as funções interdependentes (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Tal habilidade envolve o reconhecimento de questões complexas e dinâmicas, questões que envolvem todos os aspectos da organização e onde se deve considerar um conjunto de fatores de decisão amplos e inter-relacionados que ocasionam profundos efeitos na organização (BATEMAN; SENLL, 1998).

À medida que o indivíduo sobe entre os níveis hierárquicos a proporção de cada uma destas habilidades muda. No início é vital possuir uma habilidade técnica, no entanto a

tendência é no sentido do aumento gradual da necessidade de habilidade humana, e por último, nos níveis superiores a habilidade conceitual ou visão sistêmica torna-se imprescindível (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

### 2.3.3 Competências

De acordo com Dutra (2004) competência é conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições. Rhinesmith (*apud* VERGARA, 2000, p.38) define por competência “uma capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado.” A competência se estabelece quando a mentalidade se transforma em comportamento.

Zarifian (2003) descreve a competência como uma inteligência prática das situações, que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma, à medida que a diversidade das situações aumenta. Le Boterf (*apud* DUTRA, 2004) salienta que a competência não é um conhecimento que se possui, pois as pessoas podem aplicá-la ou não nas situações de trabalho, entretanto a competência se realiza na ação, e não nos recursos como habilidades e conhecimentos, mas na mobilização dos mesmos.

Dutra (2004) relaciona diferentes competências comuns a diversas áreas de atuação dentro das organizações, São estas:

- a) planejamento e organização: relaciona-se a organização, sistematização, antecipação de tendências que facilitem o processo de decisão;
- b) comunicação: transmitir informações e conhecimentos de forma a ser compreendido por qualquer interlocutor em qualquer ambiente;
- c) negociação: busca pelo equilíbrio nos resultados visando benefícios para os envolvidos e gerar credibilidade e criar relacionamentos necessários para obter resultados;
- d) visão sistêmica: entendimento de todo o negócio, da relação entre os processos organizacionais e da clareza sobre sua agregação de valor ao negócio;
- e) capacidade analítica: captação e organização sistemática de informações relativas a assuntos dentro do escopo de atuação, através de análise, comparação e identificação de relações de causa e efeito;

- f) relacionamento interpessoal: desenvolvimento de relações estratégicas e utilização de rede de relacionamento na busca de maximizar resultados, e oportunidades;
- g) multifuncionalidade: mobilizar diversidade de conhecimentos e informações, adaptando-se a vários papéis e ajustando para responder adequadamente a diferentes ambientes;
- h) gerenciamento de projetos: visa elaborar, estruturar, avaliar e controlar projetos, gerenciar o tempo, recursos e resultados e definir prioridades de maneira integrada.

#### 2.3.4 Competências do administrador

Ainda que na visão de Lacombe e Heilborn (2003) as habilidades se subdividem entre habilidades técnicas, humanas e conceituais, as habilidades do administrador citadas pelo autor e em muito se assemelham ao que Dutra (2004) caracterizou como competências. É evidente que existe um estreito limiar entre o que se entende por competências e habilidades.

Katz em uma publicação realizada na Harvard Business Review em 1955 sintetizou as habilidades do administrador. A obra de Katz é tão importante para a moderna concepção da competência do profissional de administração que vários outros autores se valem, ainda hoje, da mesma definição para caracterizar habilidades e competências do administrador.

Katz (1986) descreve a respeito das habilidades necessárias para o desempenho da função executiva, o autor caracteriza habilidade como uma capacidade que pode ser desenvolvida e não necessariamente inata, mas que se manifesta no desempenho e não apenas no potencial. Tal conceito nos remete ao que os demais autores caracterizaram como competências, ou seja, a habilidade que se manifesta no desempenho e não apenas no potencial. Segundo o autor o desempenho do administrador está apoiado em três habilidades básicas: comportamental, técnica e conceitual. Katz (1986) pressupõe que o administrador é alguém que dirige atividades de outras pessoas e assume a responsabilidade de atingir determinados objetivos através da soma de esforços.

Para Rosa (1979) duas variáveis podem ser destacadas deste conceito, uma é que o administrador dirige atividades de outras pessoas, ele administra com e através das pessoas considerando-se o fator humano como recurso crítico; a segunda, é que tem a responsabilidade de atingir objetivos, todavia estes objetivos exigem uma acuidade na

aceitação visto envolverem não apenas a sua vontade, mas sim outros esforços do grupo, um conjunto de variáveis externas à organização.

#### 2.3.4.1 *Habilidade conceitual*

Neste sentido Katz (1986) caracteriza-se como habilidade conceitual a capacidade do executivo de considerar a organização como um todo, a interdependência interna e seu relacionamento com o meio externo. O autor exemplifica dois tipos de habilidades conceituais:

- a) visão integradora: que se justifica pelo fato de que as organizações são formadas por diferentes unidades produtivas que contribuem para um mesmo fim, é necessário que haja um processo estimulado de integração e cooperação entre estas unidades a fim de se alcançar o objetivo macro;
- b) visão sistêmica: as organizações são sistemas abertos e estão situadas num contexto social político e econômico, interagindo com este ambiente, quer seja na busca de seus insumos ou através da colocação de seus produtos no mercado, convertendo *inputs* em *outputs*.

Cabe ao administrador atingir um grau de permeabilidade ideal entre a organização e o ambiente externo, bem como estar consciente de que ações internas podem afetar diferentes partes do sistema e conseqüentemente provocarem reações imprevisíveis.

#### 2.3.4.2 *Habilidade técnica*

Por habilidade técnica, Katz (1986, p.62) descreve como: “a capacitação que exige compreensão e proficiência num determinado tipo de atividade, especialmente quando envolve métodos, processos e procedimentos ou tecnologias específicas”. Estas habilidades e técnicas podem ser desenvolvidas através do ensino especializado profissionalizante, ou através da experiência funcional. O autor subdivide a habilidades técnica em dois tipos:

- a) conhecimento funcional: aquele que exige domínio em termos de amplitude, capacidade de análise, domínio dos instrumentos para o exercício de uma função específica que pode ser: finanças, marketing, produção, RH;
- b) conhecimento administrativo: originário das funções básicas da administração, quais sejam: planejamento, organização, direção e controle.

#### 2.3.4.3 Habilidade comportamental ou humana

De acordo com Katz (1986) É a capacidade demonstrada pelo administrador de trabalhar “com e através das pessoas”, isto significa consciência de lidar com pessoas com diferentes aspirações, frustrações e objetivos próprios que muitas vezes diferem dos objetivos organizacionais. Cada qual com características distintas cabe ao administrador canalizar estes recursos para a o alcance dos objetivos organizacionais. Neste contexto destacam-se as habilidades de lidar com variáveis presentes nos relacionamentos entre indivíduos, o executivo ou administrador neste caso deve atuar de diferentes formas, como líder, gerente de conflitos, decisor, comunicador e negociador.

- a) liderança: é um dos papéis mais expressivos, consiste no ato de influenciar o comportamento com o propósito de direcionar esforços para objetivos em comum;
- b) gerenciar conflitos: o conflito é inevitável e está integrado a dinâmica organizacional e ocorre em diferentes esferas, podendo ser individual, organizacional, ou inter-organizacional. Cabe ao administrador gerenciar o conflito e não tentar abafar, pois este pode trazer crescimento para o grupo;
- c) processo decisório: consiste em um conjunto de ações sistemáticas com o objetivo de identificar a melhor alternativa para qualquer estratégia. É sem dúvida uma importante habilidade tendo em vista que as pessoas, e não as organizações, é que tomam as decisões;
- d) comunicação: definida como o processo de troca de informações, é necessária para assegurar o funcionamento continuado de um grupo complexo como é uma organização;



e) negociação: é o processo de busca do consenso entre as partes e objetiva um equilíbrio, considerando as expectativas envolvidas. O administrador exerce um papel intermediário entre objetivos individuais e organizacionais, portanto deve ser um hábil negociador;

f) recursos humanos: atribui-se ao executivo a função de utilização eficaz do potencial de trabalho disponível, com vista nos objetivos individuais e organizacionais (ROSA, 1976).

A representação do círculo de habilidades conceituais, comportamentais e técnicas, com as respectivas ramificações podem ser verificadas na figura 2.

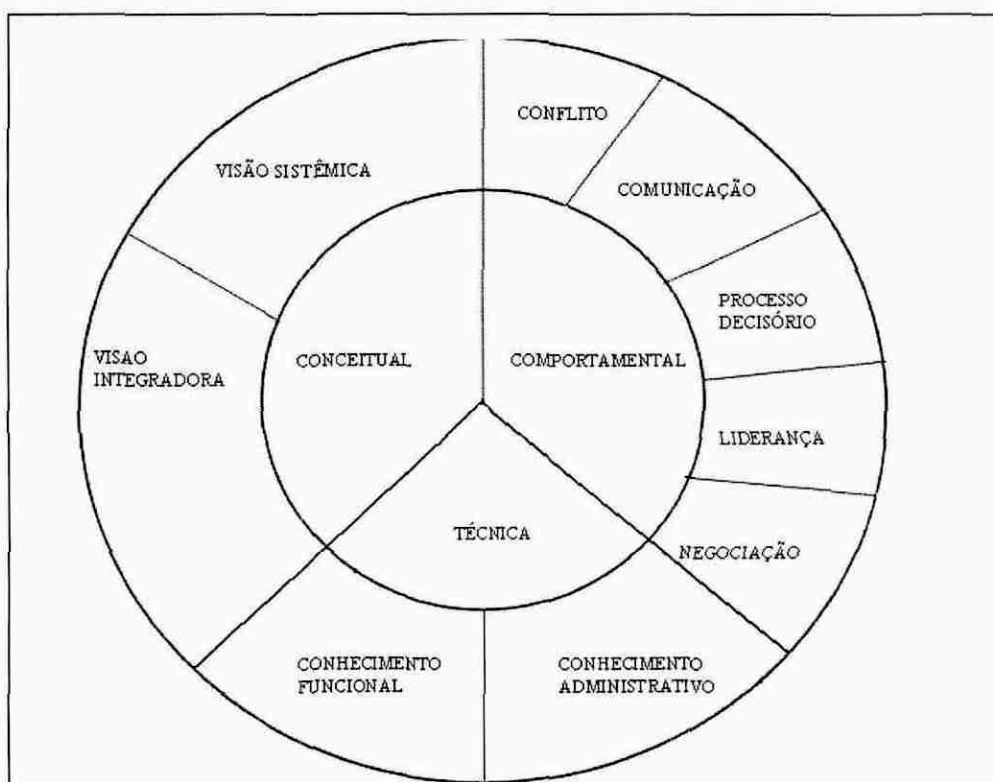


Figura 2 - Habilidades do administrador  
Fonte: Rosa, 1979

Essa classificação apresentada pelo autor traz no título da obra a especificidade relacionada ao executivo, todavia corresponde diretamente à profissão do administrador nos dias atuais, prova disso é que em uma versão atualizada apresentada pelo Ministério da Educação e Desporto (*apud* LACOMBE; HEILBORN, 2003) relaciona aspectos ora, semelhantes, ora sobrepostos às habilidades relacionadas. A respeito destas habilidades



necessárias para o administrador de acordo com o perfil do graduando dos cursos de administração o Ministério da Educação destaca os seguintes aspectos:

- a) comunicação e expressão – comunicação interpessoal, expressar-se corretamente em documentos técnicos específicos;
- b) raciocínio lógico, crítico e analítico – operando com valores, estabelecer relações formais e causais entre fenômenos, ser capaz de interagir criativamente diante de diferentes contextos;
- c) visão sistêmica e estratégica - compreender o todo de modo integrado, sistêmico e estratégico, bem como as relações com o ambiente externo;
- d) criatividade e iniciativa – propor e implementar modelos de gestão, inovar e demonstrar espírito empreendedor;
- e) negociação – resolver situações com flexibilidade e adaptabilidade diante de problemas e desafios organizacionais;
- f) tomada de decisão – ordenar atividades e programas, decidir entre alternativas identificar e dimensionar riscos;
- g) liderança – selecionar estratégias adequadas de ação, visando atender interesses interpessoais e institucionais;
- h) trabalho em equipe – selecionar procedimentos que privilegiem formas de atuação em prol de objetivos comuns.

Observa-se que habilidades como: liderança, negociação, visão sistêmica e estratégica, trabalho em equipe, tomada de decisão, comunicação correspondem diretamente às habilidades apresentadas por Rosa (1979) como pertinentes ao executivo, outras não especificadas da mesma forma como: raciocínio lógico, crítico e analítico, estão diretamente relacionados às competências técnicas mencionadas pelo primeiro autor, acrescenta-se ao círculo de habilidades a criatividade e iniciativa que fazem parte de conceitos mais modernos de administração.

Na pesquisa aplicada em 2006 pelo CFA (Conselho Federal de Administração) entre professores, administradores e empresários, no âmbito caracterizado como “habilidades”, cerca de 20% dentre os diferentes grupos apontou que a habilidade nas relações interpessoais *como a mais importante, seguida pela visão do todo e criatividade. Aproximadamente 17% dos empresários e administradores pesquisados consideraram liderança como uma habilidade relevante, entretanto apenas 7% dos professores tiveram a mesma opinião (CFA, 2006).*

No âmbito caracterizado como competências pelo CFA, cerca de 30% dos administradores pesquisados caracterizaram como competência vital ao administrador o seu envolvimento com problemas da organização e formulação de respectivas soluções, a importância de tal competência foi corroborada por cerca de 28% dos professores e 29% dos empregadores pesquisados. Aproximadamente 20% dos administradores e empresários definiram como uma segunda competência importante à assunção do processo decisório em todas as suas fases (planejamento, organização, direção, controle). Todavia os professores consideraram o raciocínio lógico, crítico e analítico sobre a realidade organizacional, como uma segunda competência fundamental (CFA, 2006).

## 2.4 Mercado de trabalho

O trabalho é conceituado na sociedade de diferentes formas, sendo a mais antiga aquela que caracteriza o trabalho como um fardo por ser a atividade executada pelo homem para sua sobrevivência, e sendo privilégio somente dos mais afortunados fazer as coisas que realmente gostam. A desvalorização do trabalho, embora exista desde os tempos pré-históricos, se acentuou posterior a Revolução Industrial com a divisão do trabalho manual proposta por Taylor. No Brasil o sistema escravagista que perdurou por quatro séculos contribuiu muito para caracterizar o o mesmo com um sentido pejorativo. Entretanto o *trabalho é parte essencial da vida do homem e através dele que homem constitui o aspecto que lhe dá status* e o liga à sociedade, também é possível que o indivíduo execute um trabalho que realmente lhe traga satisfação (LACOMBE, 2005).

A relação existente entre trabalhadores e empresas constitui o mercado, que é onde se negocia a força de trabalho ofertada pelo indivíduo e o salário pago pela organização. De acordo com o Dicionário de Economia (2007), mercado de trabalho é o encontro entre aqueles que procuram trabalho e aqueles que oferecem trabalho, ou o conjunto de pessoas e empresas que em momento e lugar determinado provocam o surgimento e as condições dessa relação. O mercado está condicionado pela ação do Estado e dos parceiros sociais.

No Brasil essa relação se rege pelo sistema capitalista, que é caracterizado por introduzir uma sociedade de consumo, esse sistema rege as relações de trabalho e suas imposições. O mercado de trabalho é constituído primeiramente pelas pessoas ou os

trabalhadores e as empresas onde estes profissionais atuam de forma a concretizar os objetivos do sistema capitalista, da organização e do indivíduo.

Conforme Minarelli (1995) na década de 90 o mercado de trabalho apresentava sinais de desestruturação, que se consolidaram como uma tendência de redução do assalariamento com registro e expansão do desemprego. Em um segundo período de 1989 a 1995, na análise de Pochmann (*apud* MINARELLI, 1995) a respeito dos dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 1997, os sinais de desestruturação se acenturam, e entre cada dez novas ocupações duas eram assalariadas e oito não-assalariadas, sendo que este último, não assalariado, se constituía por 5 ocupações por conta própria e 3 por não renumeração. O emprego com carteira assinada caiu, porém outras formas de ocupação cresceram, entre elas o trabalho por conta própria.

#### 2.4.1 O ingresso no mercado

O ingresso no mercado pode ocorrer de diferentes formas, nas organizações privadas pode se dar meio de um processo de seleção, da realização de um estágio ou por convite. Nas organizações públicas ocorre normalmente através de concurso público. Outra possibilidade é quando o profissional empreende um novo negócio ou ingressa como sócio de uma empresa já existente.

O ingresso por meio de um processo de seleção ocorre quando o profissional se candidata a vaga divulgada pela organização e participa de uma série de testes, entrevistas e análise de currículo por parte do empregador, por fim estes em comum acordo celebram o contrato de trabalho. Lacombe (2005) conceitua o processo de seleção como um conjunto de práticas e processos aplicados para se escolher dentre os candidatos aquele que parece ser o mais adequado para a vaga. Entre os métodos de seleção geralmente utilizados estão: a triagem preliminar de currículos, informações através de conhecidos, testes técnicos e psicológicos, dinâmica de grupo, entrevistas, informações de empregos anteriores, informações cadastrais e exame médico. Algumas empresas chegam a aplicar todas essas técnicas para um único processo de seleção, isto porque uma contratação inadequada gera prejuízos e compromete resultados, especialmente se tratando de cargos de nível hierárquico intermediário ou alto. No Brasil o contrato de trabalho é amparado na Legislação pela CLT no Decreto-Lei 5452 - que regulamenta o estabelecimento de vínculo empregatício.

O estágio como forma de contratação é previsto pela legislação. A Lei 6.494 dispõe a respeito do estágio:

Artigo 1º As pessoas jurídicas de Direito Privado, os órgãos de Administração Pública e as Instituições de Ensino podem aceitar, como estagiários, os alunos regularmente matriculados em cursos vinculados ao ensino público e particular.

Artigo 2º O estágio, independentemente do aspecto profissionalizante, direto e específico, poderá assumir a forma de atividade de extensão, mediante a participação do estudante em empreendimentos ou projetos de interesse social. (LEI 6.494, 1977).

Apesar do estágio não caracterizar vínculo empregatício, o vínculo ocorre efetivamente após o período de estágio pelo desenvolvimento do aluno na organização e aplicação dos conhecimentos teóricos a atividade profissional. Posterior a isso empresa e estagiário celebram um contrato de trabalho, que por sua vez é regido pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) o que então caracteriza o vínculo empregatício.

A contratação por intermédio de um conhecido acontece quando o profissional participa da mesma rede de relacionamentos de algum representante, funcionário ou proprietário da empresa, esse tipo de contato via rede é caracterizado como *Network*. Minarelli (2001, p.31) conceitua o *network* como: “um conjunto de técnicas e atitudes cuja aplicação requer um comportamento natural de solidariedade e de ajuda recíproca de todos aqueles que tomam consciência de que estamos em redes de relacionamento interdependentes”. A indicação por intermédio das pessoas de contato é uma maneira eficiente de conseguir uma colocação nas organizações no início da carreira.

No caso das empresas públicas, autarquias ou de economia mista, a contratação normalmente é feita por intermédio de concurso público que é regulamentado pela legislação de acordo com a esfera da administração pública onde ocorre o processo seletivo.

Finalmente o aluno recém formado ou em formação pode optar por empreender o próprio negócio, ingressar em um negócio já administrado pela família ou ainda adquirir cotas de participação em uma sociedade já estabelecida, e dessa forma iniciar a carreira como sócio proprietário. Essa atuação do aluno como empreendedor permite uma abordagem um pouco mais ampla, tendo em vista que o Curso de Administração oferece em sua formação o conhecimento necessário para o aluno administrar próprio negócio e essa é uma alternativa que oferece possibilidade de ganhos ilimitados.

Por empreendedorismo Dolabela (1999, p.43) caracteriza “as atividades de quem se dedica á geração de riquezas, seja na transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, na geração do próprio conhecimento ou na inovação”. O curso de Administração da

UFSC tem incorporado esse conhecimento na formação dos Administradores. De acordo com Pacheco e Moretto (2007), entre os objetivos de ensino do curso de Administração da UFSC destaca-se o preparo de um profissional criativo com capacidades empreendedoras. Ainda segundo os autores, a respeito da análise do currículo do curso, 44% das disciplinas ministradas apresentam em sua metodologia, relacionada na ementa e objetivos, um razoável desenvolvimento empreendedor, 20% das disciplinas apresentaram desempenho satisfatório “bom desempenho” e 9% um ótimo desempenho.

Vale lembrar que o conceito de empreendedor não está limitado somente à atuação como empresário, mas que a atuação do empresário caracteriza esse como empreendedor. Também através dos dados da pesquisa é possível verificar que há uma preocupação da universidade no sentido de formar profissionais empreendedores.

#### 2.4.2 As empresas

Na acepção jurídica trabalhista, de acordo com Pinto (2007) empresa é: “a organização destinada a realizar um fim determinado, econômico ou não, mediante utilização permanente de energia pessoal de empregados sob direção e retribuição do organizador.” Lacombe (2005) denomina organização por um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada a fim de atingir objetivos comuns. Neste termo, segundo o autor, se enquadram as universidades, hospitais, escolas, creches, associações, partidos políticos, sindicatos, clubes, condomínios e uma infinidade de exemplos. Importa é que a sociedade atual é composta de organizações, e as organizações são compostas de pessoas, são essas por sua vez que tomam as decisões e que ajem em nome da organização.

As empresas primeiramente são classificadas de acordo com a natureza jurídica. O IBGE (2007) disponibiliza essa relação que apresenta as empresas classificadas em três grandes grupos, sendo esses: das empresas de administração pública, entidades empresariais e entidades sem fins lucrativos. Segundo o IBGE (2007) no caso das empresas de administração pública, elas estão presentes nos poderes: executivo, legislativo e judiciário; autarquias e fundações, e atuam tanto em âmbito federal, estadual ou municipal. As empresas de administração pública podem operar com patrimônio próprio e capital exclusivo da união, que é o caso dos Correios e da Caixa Econômica Federal, ou podem ser de economia mista, cujo

capital é majoritariamente do governo mas permite que sócios privados adquiram ações negociadas em bolsa de valores - este é o caso do Banco do Brasil e Petrobrás entre outros.

No segundo grupo estão as Entidades Empresariais classificadas quanto ao número de proprietários: individual, sociedade por quotas, responsabilidade limitada (LTDA), sociedade anônima (S.A); ou fins não lucrativos. Que ainda podem ser: sociedades abertas, fechadas, de nome coletivo, cooperativa, consórcio entre outras. A relação completa pode ser consultada no anexo "A" do presente estudo. (DIREITO NET, 2007; IBGE, 2007)

As organizações ainda se diferem pela atividade que desempenham na economia, o Ministério do Trabalho (2007), se vale da Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE) estabelecida pelo IBGE para definir os ramos de atividade das empresas. A primeira classificação, a mais abrangente, denominada grande setor de atividade econômica é composta pela: indústria, construção civil, comércio, serviços e agropecuária, como pode ser visualizado no quadro 1. Essa relação se desdobra em inúmeras outras atividades, entretanto não seria viável apresentar a classificação na íntegra. Nesse caso, para fins de pesquisa, se valerá apenas da nomenclatura do grande setor de atividade econômica.

<b>CÓDIGO</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
01	INDÚSTRIA	INDÚSTRIA
02	CONSTR CIVIL	CONSTRUCAO CIVIL
03	COMERCIO	COMERCIO
04	SERVICOS	SERVICOS
05	AGROPECUARIA	AGROPECUARIA
06	OUTROS	OUTROS
99	IGNORADO	IGNORADO

Quadro 1 – Grande Setor de Atividade Econômica – CNAE/80 (IBGE)

Fonte: Ministério do Trabalho (2007)

De acordo com o IBGE (2007), nos dados divulgados em março de 2007 sobre os números da participação dos diferentes setores da economia na composição do Produto Interno Bruto (PIB), apontou que em comparação com a série de 2005 o setor de serviços apresentou crescimento de 10%, enquanto que a indústria reduziu a participação em cerca de 8% e o setor agropecuário sofreu uma queda de três pontos percentuais na participação no PIB. O crescimento do setor de serviços, em detrimento de outros setores, pode ser entendido



como uma tendência, especialmente pela migração de empresas, que antes eram focadas na produção industrial e passaram a atuar como prestadoras de serviços.

De acordo com o MEC (2007), por meio dos dados obtidos pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), no que se refere ao estado de Santa Catarina, o setor industrial representa a maior parcela de contribuição do estado para o PIB, e vem aumentando progressivamente sua participação no total da indústria brasileira. Em 1985 representava 3,9% da produção nacional e em 1997 já respondia por 5,5% da mesma. O que demonstra o crescimento da indústria catarinense, bem como de toda economia do estado.

Quanto ao porte, as empresas podem ser subdividas entre as seguintes categorias como: microempresa, empresa de pequeno porte, média empresa, grande empresa. Segundo o BNDES (2007), o porte das empresas pode ser definido conforme a receita operacional bruta anual ou anualizada, sendo subdividido entre as seguintes categorias:

- a) *microempresas: receita operacional bruta anual ou anualizada até R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais);*
- b) *pequenas empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais);*
- c) *médias empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais);*
- d) *grandes empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais).*

No entendimento de Drucker (1981) a empresa moderna surge após duas grandes evoluções no conceito e na estrutura de organizações. A primeira entre 1895 e 1905 quando se distinguiu gerência de propriedade e estabeleceu a gerência como uma tarefa, que não necessariamente deveria ser exercida pelo proprietário. A segunda evolução aconteceu com a introdução de comando e controle com ênfase na descentralização, assessorias de serviços, administração de pessoal, orçamentos e controle e a distinção entre política e operações. Este ainda é o modelo predominantemente aplicado nas organizações dos dias atuais, as organizações estão adentrando em um terceiro período de mudanças, a passagem da organização de comando e controle para a organização baseada na informação, organização de especialistas do conhecimento, esse com certeza é o desafio gerencial do futuro e neste

âmbito as competências se sobrepõe às funções. Nas organizações do conhecimento o ativo está na mente das pessoas, dos trabalhadores, que junto com as empresas constituem o que se denomina por “mercado de trabalho”.

### 2.4.3 Remuneração

A remuneração faz parte da compensação ofertada pela empresa ao empregado destinada a satisfazer as necessidades fora do local de trabalho. Um aspecto trazido por Lacombe (2005) é de que o salário por si só não seria o suficiente para motivar o empregado, mas o fator reconhecimento por mérito profissional é que representa o fator motivacional composto pelo salário. Portanto o valor simbólico da remuneração pode ser mais forte que o valor financeiro, esse traz aspectos subjetivos importantes, como: reconhecimento, avaliação indireta e *status* resultante.

Ainda de acordo com Lacombe (2005) é necessário que exista na organização uma *coerência interna entre as remunerações concedidas ao pessoal da mesma empresa*, o contrário desta equidade pode gerar frustração e desmotivação entre os trabalhadores. Também se faz necessário uma coerência externa com o mercado, ou seja, entre os salários pagos pela empresa e o que está sendo praticado pelo mercado. Esse valor está diretamente relacionado ao fator oferta e demanda, ou seja, quanto mais profissionais do mesmo ramo estiverem disponíveis no mercado menos as empresas ofertarão, quanto menos profissionais mais as empresas se preocuparão em pagar igual ou acima do mercado a fim de reter os talentos na organização.

Um panorama geral sobre os rendimentos pode ser observado no quadro 2, referente a rendimento médio real recebido pelo trabalho, os dados se referem ao estado de São Paulo.

Tabela 1 – Rendimento médio real recebido no trabalho (reais) – SP

Variáveis	nov/06	dez/06	jan/07	fev/07	mar/07	abr/07
das Pessoas Ocupadas	1.242,26	1.258,06	1.231,16	1.283,63	1.265,48	1.257,20
dos Trabalhadores por Conta Própria	1.092,06	1.126,25	1.027,88	1.125,26	1.050,72	1.010,90
dos Empregados no Setor Privado - com Carteira de Trabalho assinada	1.246,37	1.241,35	1.213,01	1.310,08	1.249,64	1.293,00
dos Empregados no Setor Privado - sem Carteira de Trabalho assinada	871,7	823,45	871,49	907,97	834,87	804,9
dos Empregados no Setor Público	1.654,74	1.655,51	1.698,82	1.692,87	1.689,88	1.739,90

Fonte: Ministério do Trabalho, 2007



Observa-se na tabela 1 que a média do rendimento real recebido pelos trabalhadores, vale salientar que a média salarial mais expressiva é a dos empregados no Setor público, seguido pelos empregados com carteira de trabalho assinada. Os dados supracitados servem de parâmetro para verificar a questão salarial sem considerar diferenciação de classe profissional ou região.

No que tange a remuneração do profissional de administração pode-se identificar uma lacuna entre a estimativa do piso salarial e o que efetivamente é pago pelo mercado. Isso se deve a uma peculiaridade da profissão que não estabelece um piso mínimo da categoria. A esse respeito o CFA (2007) orienta para uma informação aproximada através de uma tabela de honorários apresentada pela Federação Brasileira de Administradores (FREBRAD). Uma estimativa aproximada pode ser verificada na pesquisa realizada pelo conselho que estima remuneração média em 11,78 salários mínimos, indicada pelos empregadores, e 11,50 salários mínimos, indicada pelos administradores.

#### 2.4.4 Áreas de atuação do administrador

*Considera-se o mercado de trabalho constituído por empresas - previamente caracterizadas e por pessoas ou trabalhadores. Sendo que esses últimos representam o principal diferencial competitivo das organizações, especialmente pelo contexto das organizações dos tempos atuais, caracterizadas como organizações do conhecimento.*

O capital intelectual é a soma dos conhecimentos, informações, propriedade intelectual e experiência de todos na empresa. Esses valores geram riquezas e vantagem competitiva, é este o ativo intangível das organizações, é ele quem permite que a empresa reaja rapidamente à concorrência, que lance novos produtos, que se antecipe ao mercado. É um ativo intangível porque não possui substância física, mas proporciona benefícios econômicos, por exemplo: a competência dos gerentes, experiência, relações com clientes e fornecedores são ativos intangíveis (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Drucker (1975) especulando a respeito das mudanças que a informática causaria no mercado de trabalho, em uma de suas colocações ele aponta que a introdução do computador nas tarefas administrativas das empresas propiciaria não somente agilidade, como liberaria o administrador – que antes atuava muito mais tempo em funções intermediárias – para as

funções determinantes como a tomada de decisões de nível de estratégico. Entretanto ressaltou que esse avanço não diminuiria a importância e o número de administradores de nível médio, só alocaria esse recurso para atividades de nível estratégico.

Fundamentado nestes pressupostos, de que são as organizações da era contemporânea organizações do conhecimento, e de que os profissionais que nela atuam representam o principal ativo intangível ou o capital intelectual, torna-se possível situar a área de atuação dos administradores. A qual corresponde à demanda do mercado de trabalho dos dias atuais pela flexibilidade atribuída à profissão que permitiu o desenvolvimento e aprimoramento em algumas áreas específicas que surgiram na economia moderna.

De acordo com Conselho Federal de Administração (CFA, 2007) - são oito os possíveis campos de atuação do Administrador. A definição elaborada pelo CFA contempla ainda os respectivos desdobramentos das áreas de atuação relacionadas na sequência:

- a) administração financeira: análise, assessoria, assistência e consultoria financeira, bem como administração de capitais, controladoria, arbitragens, entre outras;
- b) administração materiais/logística: controle, catalogação, orçamento e estudo de materiais; logística, planejamento de compras e estoques, sistema de suprimentos;
- c) administração mercadológica/Marketing: planejamento de vendas, canais de distribuição, consultoria promocional, coordenação de promoções, pesquisa de mercado e desenvolvimento de produto, informações comerciais, técnica comercial e técnicas de varejo;
- d) administração da produção: controle de produção, pesquisa de produção, planejamento do produto planejamento e análise de custo;
- e) administração de recursos humanos: desenvolvimento, controle, coordenação, seleção e treinamento de pessoal; locação de mão de obra, recrutamento, cargos e salários, interpretação de performances;
- f) administração de orçamento: controle de custo e orçamento, elaboração de orçamento, projeções, provisões e previsões, implantação de sistemas;
- g) administração de organização e métodos: análise e implantação de processos, sistemas e métodos, gerência administrativa e de projetos, racionalização e reorganização, consultoria administrativa, análise de formulários;

h) campos conexos: administração de consórcio, comércio exterior, cooperativas; administração hospitalar, condomínios, imóveis, processamento de dados/informática; administração rural, hoteleira, factoring, e turismo.

Qualquer que seja a área de atuação é preciso que o administrador esteja atento às rápidas mudanças no ambiente empresarial que a cada dia cria novas demandas profissionais. Um exemplo disso é a área de informática que há duas décadas era praticamente inexistente e hoje é um campo fértil de oportunidade de trabalho.

Desta forma, a relação de áreas de atuação é dinâmica e à medida que as corporações se inovam também surgem novas áreas. Também as instituições de ensino devem atentar para este fato, de modo que a formação profissional do administrador esteja coerente com as demandas do mercado (PUBLIFOLHA, 2006). Na UFSC o currículo acadêmico contempla disciplinas como: gestão hospitalar, gestão ambiental que são ministradas em formato de seminários, as quais o aluno pode cursar como disciplina optativa e são campos de atuação que estão evoluindo na dinâmica do mercado atual.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Este capítulo tem como propósito a apresentação dos procedimentos metodológicos adotados nesse trabalho. Castro (1976) explica que o objetivo da metodologia é o de nos ajudar a compreender, em amplos termos, não os produtos da pesquisa, mas o próprio processo. Para Chizzotti (2001) o método preconiza que a ciência é una e que os fatos humanos e sociais não diferem dos fatos das ciências da natureza, desta forma o modelo de pesquisa das ciências naturais deve servir para legitimar as afirmações científicas das ciências do homem.

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

Para definir o tipo de pesquisa utilizou-se o critério proposto por Vergara (2007), que classifica a pesquisa em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

##### **3.1.1 Quanto aos fins**

Quanto aos fins a pesquisa possui caráter basicamente descritivo. Vergara (2007) define a pesquisa descritiva como aquela que expõe características de determinada população ou determinado fenômeno, permite estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Segundo Roesch (1999) a pesquisa descritiva é ideal quando o propósito do projeto é de obter informações sobre determinada população e em que proporção determinada característica se apresenta, bem como, a frequência dos eventos estão associados. Considerando estes aspectos, a pesquisa se enquadra como descritiva por explorar as características da população dos egressos do Curso de Administração da UFSC, estabelecer relações entre variáveis como perfil atuação no mercado de trabalho. Ademais foi descritiva conclusiva, pois, segundo Mattar (1996) a pesquisa conclusiva se caracteriza por seus objetivos bem definidos.

### 3.1.2 Quanto aos meios

Quanto aos meios, em termos de amplitude, este estudo se enquadra como uma pesquisa de campo. De acordo com Vergara (2007), a pesquisa de campo é o processo de investigação empírica realizada no local que dispõe de elementos para explicar um fenômeno, este tipo de pesquisa permite incluir a aplicação de questionários. A realização da pesquisa diretamente com os Administradores formados, que dispunham das informações acerca do mercado de trabalho onde atuam, e o uso dos questionários caracteriza o presente estudo como uma pesquisa de campo. Lakatos e Marconi (1990) acrescentam que a pesquisa de campo consiste em observar os fatos que ocorrem espontaneamente, registrar os acontecimentos relevantes e analisá-los, sendo assim as informações foram coletadas, registradas e analisadas de forma estatística.

No que se refere à natureza das variáveis pesquisadas a pesquisa possui caráter quantitativo. Kirk e Miller (*apud* MATTAR, 1996) descrevem pesquisa quantitativa quando os dados são obtidos de muitos respondentes, usando-se escalas numéricas, o que possibilita submetê-los à análise estatística. Gil (2002) caracteriza o levantamento quantitativo como a interrogação direta das pessoas cujo fenômeno se deseja conhecer, neste caso procede-se a solicitação de informações a cerca do problema estudado. Por ser um levantamento quantitativo, procurou-se alcançar um número máximo de sujeitos entre os egressos formados pela UFSC, para composição da amostra da pesquisa, a fim de se obter representatividade suficiente para realização de análise estatística.

### 3.2 População e amostra da pesquisa

De acordo com Roesch (1999) população é o grupo de pessoas ou empresas que interessa pesquisar para o propósito específico de um estudo. A população alvo da pesquisa foram os 653 egressos formados no Curso de Administração da UFSC entre os anos 2002 à 2006. A relação dos egressos formados neste período foi disponibilizada pela Coordenadoria do Curso de Administração. Desse total foram retirados da amostra 58 nomes de alunos que não tinham endereço de *e-mail* cadastrado na relação disponibilizada pela Coordenadoria. Sendo assim a população ficou constituída de um total de 595 egressos do curso de

Administração formados entre os anos de 2002 à 2006, que foram passíveis de acesso via correio eletrônico

A composição da amostra foi feita de forma não probabilística pelo critério de acessibilidade e foram aceitos todos os questionários respondidos corretamente. Vergara (2007) explica que a população amostral é uma parte do universo escolhida segundo algum critério de representatividade. Uma amostra probabilística por acessibilidade é aquela que, longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles. Barbetta (2005, p.25) salienta que: “a população acessível é o conjunto de elementos que queremos abranger em nosso estudo e que são passíveis de serem observados, com respeito às características que pretendemos levantar. [...] os resultados da pesquisa serão válidos para este conjunto de elementos”.

Posterior a seleção dos sujeitos passíveis de acesso via *e-mail*, foram enviados 595 questionários via *e-mail* solicitando o preenchimento do questionário que estava no corpo do *e-mail* e no arquivo em anexo. Dos 595 *e-mails* enviados, 124 *e-mails* não foram recebidos porque o endereço de correio eletrônico estava em desuso ou porque o servidor de *e-mail* havia sido desativado. Esse número foi eliminado da amostra respeitando o critério de acessibilidade, dessa forma efetivamente 471 alunos foram acessíveis via *e-mail*, ou seja, 79% da população alvo.

A tabela 2, na seqüência, apresenta a constituição da amostra por acessibilidade

Tabela 2 – Composição da amostra

<b>Dados</b>	<b>n° de alunos</b>	<b>%</b>
População alvo	653	100%
Questionários enviados	595	91%
Questionários não entregues	124	21%
População acessível	471	79%
<b>Questionários respondidos</b>	<b>106</b>	<b>23%</b>

Fonte: elaborado pelo autor

Foram contabilizados os questionários que retornaram até o dia 29 de maio de 2007. Até essa data foram recebidos 106 questionários respondidos corretamente, o que representou uma taxa de retorno de 23% sobre a população acessível.

### 3.3 Coleta de dados

Para se responder ao problema de pesquisa foram coletados dados primários e secundários. De acordo com Mattar (1996, p.62), são duas as possíveis fontes de dados para a coleta, as fontes de dados primários, “que são diretas de dados aos que são portadores de dados brutos que não foram coletados e tabulados”; e as fontes de dados secundários, que são aquelas indiretas de dados que já foram coletados, tabulados e analisados. Para a coleta de dados secundários foi realizada análise documental, e para a coleta de dados primários foi realizada entrevista estruturada não disfarçada por meio de questionários.

Segundo Gil (2002) a análise documental se assemelha a pesquisa bibliográfica, entretanto, contempla a análise de documentos de natureza quantitativa. Neste caso foi analisada a pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Administração (CFA) no ano de 2006, que continha informações pertinentes ao perfil e atuação no mercado de trabalho dos Administradores registrados nos Conselhos Regionais de Administração (CRA) de todo país.

Para a coleta de dados primários foi realizada uma pesquisa por comunicação, estruturada e não disfarçada, através de questionários auto-preenchidos que foram enviados por meio eletrônico aos egressos. Segundo Chizzotti (2001, p.55) “o questionário consiste em um conjunto de questões pré-elaborado, sistemática e sequencialmente disposto em itens que constituem o tema de pesquisa [...] é uma interlocução planejada”. Para Roesch (1999) o questionário requer esforço intelectual prévio de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano de pesquisa.

Quanto ao formato do instrumento, optou-se que a maioria das questões fosse fechada em escala nominal, somente uma questão deveria ser respondida em escala ordinal. Manteve-se um padrão estrutural no formato das perguntas a fim de não confundir o respondente e as poucas questões abertas se limitaram àquelas onde não seria viável enumerar todas as possíveis alternativas (VERGARA, 2007; MATTAR, 1996).

Os questionários foram enviados via *e-mail* para os sujeitos, previamente especificados na seção: população e amostra, entre os dias 16, 17 e 18 de maio 2007. As respostas podiam ser preenchidas no arquivo em anexo ou no corpo do *e-mail*, foi estabelecido um prazo de 10 dias para o retorno dos questionários respondidos tendo em vista o cumprimento do cronograma, no dia 29 de maio foi encerrada a inclusão de dados na planilha de tabulação.



### 3.3.1 O instrumento de coleta de dados

O instrumento foi estruturado em duas etapas, a primeira etapa do questionário foi composta por oito questões que correspondem à definição do perfil sócio-econômico do administrador formado pela UFSC, abordando: idade, sexo, estado civil, tempo de formação, formação adicional e domínio de idiomas, e verificação se a renda atual condiz com as expectativas do egresso.

A segunda parte tinha por objetivo situar à atuação destes profissionais no mercado de trabalho. As questões nove, dez e onze foram propostas a fim de definir de forma específica qual o tipo de organização onde atuam os egressos, referente à natureza jurídica e atividade econômica das organizações fundamentou-se na caracterização jurídica e econômica proposta pelo IBGE, quanto ao porte se baseou na classificação do BNDES.

A questão onze utilizou a relação de possíveis áreas da administração divulgada pelo CFA para referenciar o campo da administração de atuação. Na questão doze o objetivo foi de identificar o nível hierárquico ocupado pelo administrador baseado na classificação de ocupações elaborada pela CBO e divulgada pelo Ministério do Trabalho.

Na questão treze foi elaborada uma relação de competências e foi proposto que pesquisado enumerasse em uma escala ordinal crescente as competências aplicadas por ele na rotina de trabalho, considerando 1 (um) para a mais aplicada até 7 (sete) para a que menos se aplica. A relação de habilidades e competências foi fundamentada na definição elaborada pelo Ministério da Educação.

Na penúltima questão foram colocadas diferentes alternativas que representam à forma de ingresso e contratação, sendo assim foi solicitado aos respondentes que indicassem de que forma o processo de contratação ocorreu. Também foi colocada uma alternativa para indicar o caso em que o respondente era o proprietário ou sócio do empreendimento, o que descaracteriza o vínculo empregatício. Finalmente a questão quinze foi elaborada com intuito de verificar se, no ponto de vista do entrevistado, o curso de graduação em Administração da UFSC contribuiu para o exercício de suas atividades e se o mesmo está de acordo com a realidade percebida no mercado de trabalho.

Os objetivos previamente estabelecidos, categorias, unidades de análise e as questões correspondentes que foram aplicadas a fim de responder a pergunta de pesquisa, podem ser visualizados no Quadro 2 na sequência:



<b>Categorias de análise</b>	<b>Unidades de análise</b>	<b>Questões</b>
<i>Perfil do administrador</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idade</li> <li>- Ano de formação</li> <li>- Gênero</li> <li>- Estado civil</li> <li>- Formação adicional</li> <li>- Idiomas</li> <li>- Renda</li> <li>- Perspectiva de renda</li> </ul>	Questão 01 Questão 02 Questão 03 Questão 04 Questão 05 Questão 06 Questão 07 Questão 08
Competências	- Habilidades e competências	Questão 13
Tipo de empresa e forma de ingresso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- natureza e ramo de atividade da empresa</li> <li>- Porte da empresa</li> <li>- Forma de ingresso</li> </ul>	Questão 09 Questão 10 Questão 14
Área de atuação e nível hierárquico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Área da administração que atua</li> <li>- Nível hierárquico ocupado</li> </ul>	Questão 11 Questão 12
Curso de Administração da UFSC	- Contribuição do curso de Administração	Questão 15

Quadro 2: Categorias de análise

Fonte: elaborado pelo autor

De acordo com Chizzotti (2001) os questionários são no geral testados, respondidos por alguns possíveis informantes para identificar problemas de linguagem, de estrutura lógica ou demais circunstâncias que possam prejudicar o instrumento. O pré-teste foi realizado com cinco pessoas, sendo estes três alunos graduados no Curso de Administração e dois alunos na última fase de conclusão do curso. Foram solicitadas alterações no enunciado de algumas questões, também foi acrescentado na questão 10 o item: não se aplica, para o caso de respondentes que atuavam em organizações públicas que não tem porte estabelecido de acordo com resultados financeiros. Não se constatando necessidade de mais alterações os questionários foram enviados para a população acessível. O instrumento de coleta de dados na íntegra consta no anexo “B” do presente estudo.

### 3.4 Tratamento e análise dos dados

Após a coleta foram definidos os procedimentos de contagem e tabulação dos dados. Os questionários foram impressos, numerados e manualmente os dados foram postados na planilha eletrônica de tabulação. Para análise descritiva os dados foram apresentados em tabelas com a demonstração da frequência relativa e acumulada das respostas entre as alternativas. De acordo com Lakatos e Marconi (1990) a distribuição de frequências constitui-se em repetições agrupadas dos valores da variável de modo estatístico e permite melhor compreensão dos fenômenos. Para facilitar a representação optou-se pela expressão dos dados por meio de gráficos em forma círculos concêntricos e em alguns casos histogramas.

Também foi realizada a análise de dados associados pelo uso do método estatístico denominado qui-quadrado. Segundo Barbetta (2005) a análise associada é uma forma de estabelecer relações entre diferentes variáveis e permite estabelecer afirmações e conclusões. Este tipo de associação estatística é usualmente feito através do teste de associação qui-quadrado através dele é possível testar a significância da associação entre duas variáveis.

### 3.5 Limitações

Na apreciação deste trabalho devem ser consideradas as seguintes limitações do método aplicado.

A população acessível era diferente da população alvo. Barbetta (2005), explica que por conveniência na maioria das vezes retira-se da população alvo um conjunto incompleto de elementos, neste caso a população acessível, e que quando isso ocorre deve-se limitar abrangência da pesquisa à população que efetivamente foi estudada. Tal limitação se evidenciou durante a realização da pesquisa, pois a população acessível através de *e-mail* era inferior a população alvo. Portanto vale lembrar que os resultados são válidos somente para a população acessível de alunos formados em administração na UFSC entre os anos de 2002 à 2006.

Outra limitação da pesquisa foi a falta de resposta, Barbetta (2005) acrescenta que este fato ocorre frequentemente, pois nem todos se dispõem a responder um questionário. E o pesquisador deve respeitar o direito do entrevistado de não participar, mas deve empenhar-se

para conseguir a participação do maior número possível de indivíduos selecionados. Vergara (2007) também alerta para esta limitação dos questionários enviados por correio e afirma que não é uma tarefa fácil obter um número significativo de respostas.

Para minimizar os riscos de não resposta foram utilizados ainda outros recursos, um deles foi o contato com a população através da comunidade de ex-alunos do Curso de Administração da UFSC que existe no *site* do *Orkut* (rede de relacionamentos). Foram deixados recados solicitando a colaboração daqueles que ainda não haviam respondido questionário, entre os pesquisados que foram contatados através do *Orkut* obteve-se grande receptividade e colaboração com a pesquisa.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e analisados os resultados da pesquisa. Os primeiros dados apresentados são pertinentes ao perfil da população pesquisada. A segunda parte da apresentação e análise se refere às informações relativas à atuação destes profissionais no mercado de trabalho. E por fim, se estabelece a associação de dados com a finalidade de realizar análise cruzada de determinadas variáveis.

### 4.1 Perfil

O perfil da população acessível pesquisada é de administradores formados na UFSC, ambos os sexos, sendo que a maior parte dos pesquisados concluiu o curso entre os anos de 2002 e 2004, com faixa etária de 25 à 30 anos e predominantemente solteiros. No que compete à formação complementar um total de 43% já cursou, ou está cursando, algum curso de pós-graduação ou mestrado. Um percentual significativo de 61% possui conhecimento do idioma inglês e desses, 30%, tem o domínio de um terceiro idioma.

A respeito da remuneração destes profissionais a faixa de renda ficou concentrada em ganhos de até R\$ 5.000,00 reais (95%), sendo que desses, 45% ganham entre R\$ 1.000,00 e 2.500,00. Referente à remuneração 60% declarou que os ganhos obtidos estão abaixo de suas expectativas, e apenas 35% afirmou que a remuneração alcançada está de acordo com o que estimava ganhar.

No que se refere às competências aplicadas no exercício da profissão, 29% dos egressos pesquisados considerou a capacidade de raciocínio lógico, crítico e analítico como competência fundamental e aplicada com frequência no desempenho das atividades. Outros 25%, consideraram a comunicação e expressão como competência importante no exercício da profissão, ainda 18% dos pesquisados reconheceu a visão sistêmica e estratégia como habilidade importante para o administrador. A negociação foi apontada por apenas 11% dos egressos, liderança e trabalho em equipe indicada por somente 9% e as habilidades menos relacionadas foram criatividade e tomada de decisão, que juntas somaram 8%. A relação completa dos resultados é apresentada nas seções subseqüentes.

#### 4.1.1 Ano de conclusão do curso

Esta questão foi elaborada em formato aberto onde os respondentes indicaram em qual ano concluíram o curso de Administração. A amostra ficou composta com certa uniformidade, pois 45% dos respondentes concluíram o curso até o ano de 2003, 27% colaram grau entre 2003 e 2005 e outros 27% se formaram no ano de 2006. Caso houvesse uma representatividade maior de participantes formados no ano anterior ao da pesquisa poderia ocorrer um viés nos resultados pertinentes a situação no mercado de trabalho, os dados da tabela 3 demonstram não foi este o caso.

Tabela 3 - Ano de conclusão do curso

Ano de formação	Frequência Absoluta	Frequência Abs. Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Rel. Acumulada
ano 2002	17	17	16,04%	16,04%
ano 2003	31	48	29,25%	45,28%
ano 2004	14	62	13,21%	58,49%
ano 2005	15	77	14,15%	72,64%
ano 2006	29	106	27,36%	100,00%
	106			100%

Fonte: dados primários

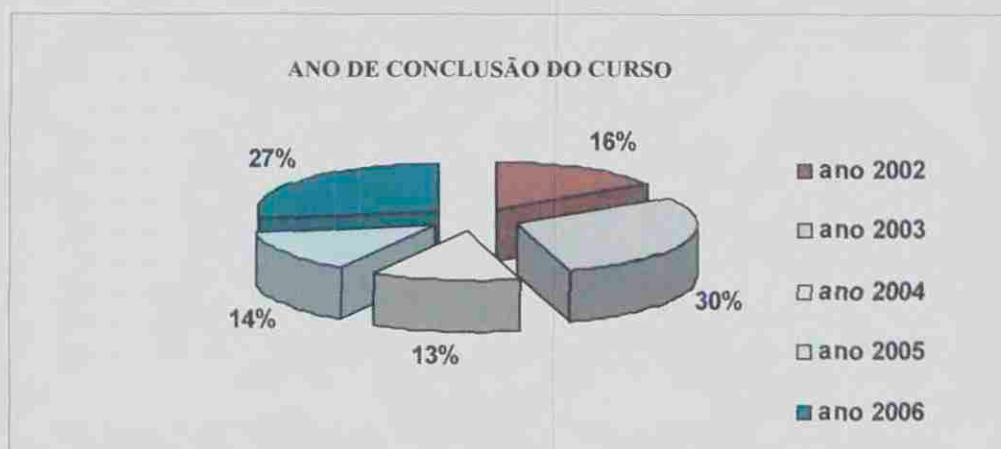


Gráfico 1 – Ano de conclusão do curso

Fonte: dados primários

O gráfico 1 evidencia a participação menos representativa de respondentes de alunos que concluíram o curso entre os anos de 2004 e 2005, e maior representatividade de participantes da pesquisa dentre os que concluíram o curso nos anos de 2003 e 2006. Por ser uma amostra constituída por acessibilidade, e não pelo processo de amostragem, não houve

controle sobre o número de respondentes formados nos diferentes anos. A preocupação maior era compor uma amostra, o mais diversificada possível, que permitisse análise da evolução na carreira desses profissionais.

#### 4.1.2 Faixa etária

Ainda na análise do perfil, a segunda questão apresentada em formato aberto, pedia aos alunos que declarassem sua idade no ato da realização da pesquisa. Na etapa de tabulação contabilizaram-se todas as idades, então se identificou quatro faixas etárias onde foi agrupada a maioria dos respondentes, essa classificação pode ser observada na tabela 4.

Tabela 4 – Faixa etária

Faixa etária	Frequência Absoluta	Frequência Abs. Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Rel. Acumulada
abaixo de 24 anos	25	25	23,58%	23,58%
Entre 25 e 27 anos	34	59	32,08%	55,66%
Entre 28 e 30 anos	33	92	31,13%	86,79%
acima de 30	14	106	13,21%	100,00%
	106			100%

Fonte: dados primários

Os resultados, expressos no gráfico 2, demonstraram que a maioria, 32% está entre os 25 e 27 anos de idade, seguido por 31% que se encontram entre 28 e 30 anos, um número considerável de respondentes, aproximadamente 24%, declarou idade inferior a 24 anos. A minoria, representada por 13% possui faixa etária acima de 30 anos, isso representou o total de 14 respondentes e entre esses a idade máxima ficou registrada em 43 anos.

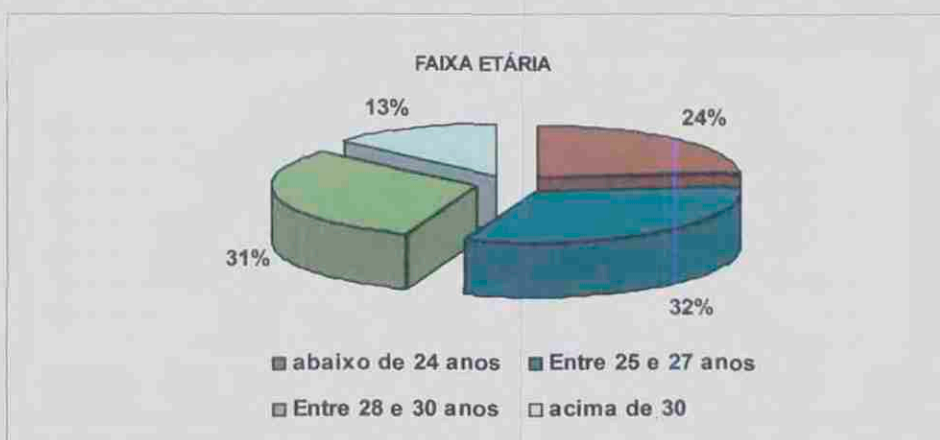


Gráfico 2 – Faixa etária

Fonte: dados primários



## Gênero e estado civil

Na questão gênero o objetivo, primeiramente, era identificar se a amostra havia sido efetivamente composta por um número mais próximo possível de respondentes de ambos os gêneros, tendo em vista que discrepâncias na constituição da amostra poderiam restringir as análises a Administradores de um gênero predominante na amostra. Os dados relacionados na sequência na tabela 5 demonstram que não houve um gênero predominante. Esses dados também serviram de base para realização de análises cruzadas que poderão ser verificadas em uma seção posterior.

Tabela 5 – Gênero

Gênero	Frequência Absoluta	Frequência Abs. Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Rel. Acumulada
Feminino	59	59	55,66%	55,66%
Masculino	47	106	44,34%	100,00%
	106			100%

Fonte: dados primários

Quanto ao gênero a amostra pôde ser considerada praticamente uniforme, sendo que 55,7% dos respondentes eram do gênero feminino, e 44,3% de respondentes do gênero masculino. Essa diferença não pode ser considerada discrepante, e também não compromete a análise dos resultados da pesquisa. A distribuição da amostra está representada no gráfico 3.

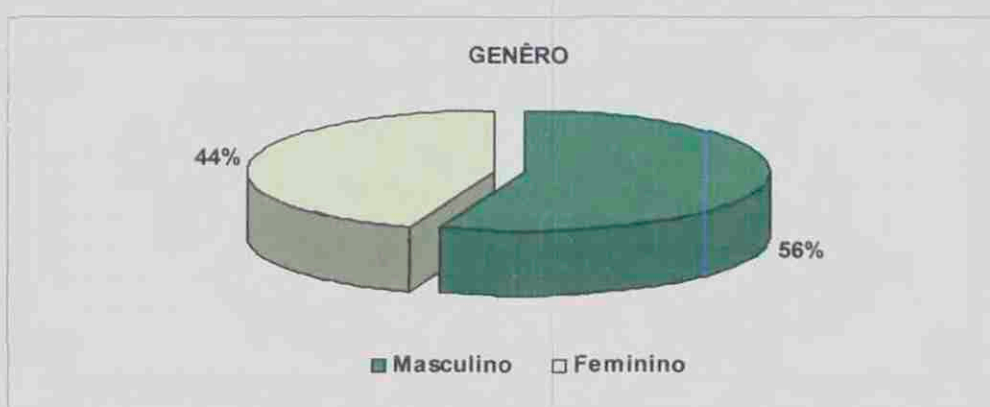


Gráfico 3 – Gênero

Fonte: dados primários

Considerando a unidade de análise “perfil”, a questão sobre o estado civil se limitou a determinar a situação civil dos respondentes da pesquisa com o propósito de contribuir na

construção do perfil dos egressos de administração. A tabela 6, na seqüência, apresenta o detalhamento destes dados.

Tabela 6 – Estado civil

Estado Civil	Frequência Absoluta	Frequência Abs. Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Rel. Acumulada
Solteiro	71	71	66,98%	66,98%
Casado	26	97	24,53%	91,51%
Divorciado	4	101	3,77%	95,28%
Outro	5	106	4,72%	100,00%
	106			100%

Fonte: dados primários

Os dados da tabela demonstram que no ato da pesquisa grande parte dos respondentes, 66% declarou estar solteiro, 25 % casado e uma minoria, de 4%, divorciado.

#### 4.1.4 Formação complementar

Essa unidade de análise contempla os resultados pertinentes à formação complementar, nesse caso a análise dos resultados das questões sobre: realização de cursos de pós-graduação e o domínio de outros idiomas.

A respeito de formação acadêmica posterior a conclusão do curso, os egressos foram perguntados se já haviam realizado ou estavam realizando no ato da pesquisa algum curso de formação pós-graduação. As possíveis alternativas eram: pós-graduação - especialização, MBA e mestrado ou nenhuma das alternativas. Durante a tabulação estes dados foram categorizados da seguinte forma: Mestrado (*stricto-sensu*), pós-graduação e MBA (*lato-seunsu*), ou nenhuma das alternativas, conforme demonstra a tabela 7.

Tabela 7 – Formação pós-graduação

Pós-graduação	Frequência Absoluta	Frequência Abs. Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Rel. Acumulada
Mestrado	14	14	13,21%	13,21%
Pós-graduação ou MBA	32	46	30,19%	43,40%
Nenhuma das alternativas	60	106	56,60%	100,00%
	106			100%

Fonte: dados primários



A frequência relativa de respondentes, de acordo com cada uma das alternativas, pode ser melhor observada no gráfico 4 apresentado na sequência.

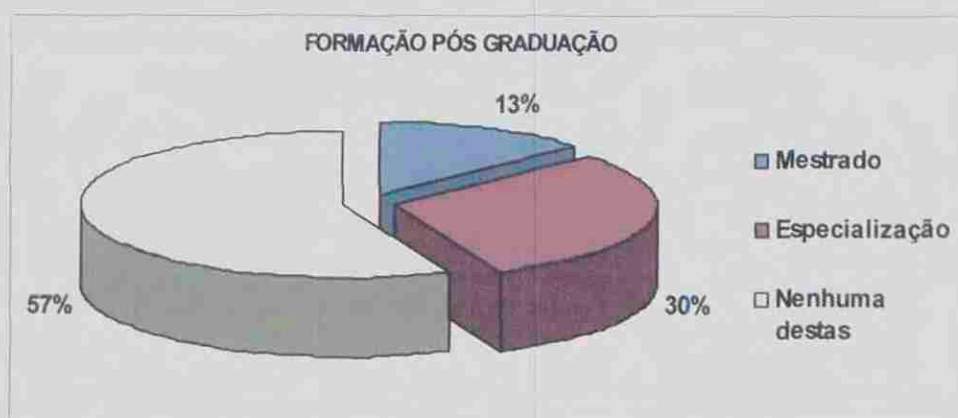


Gráfico 4 – Formação pós-graduação  
Fonte: dados primários

O gráfico 4 mostra que 43% dos egressos já ingressou em cursos de pós-graduação e mestrado. Este número é positivo, especialmente por se tratar de alunos que saíram da Universidade a menos de sete anos, ademais, demonstra a preocupação dos egressos em agregar a profissão uma formação complementar e específica. Vale salientar que desse total 30% equivale a formação de especialização *lato-sensu*, e 13% já concluíram ou estão cursando Mestrado - formação *stricto-sensu*.

Algumas das áreas de concentração dos cursos *lato-sensu* citados pelos respondentes foram: finanças, auditoria, gestão tributária, gestão de pessoas, gestão tecnologia, desenvolvimento gerencial entre outros.

O domínio de outro idioma também foi incorporado nessa unidade de análise por ser uma formação complementar. A tabela 8 apresenta a frequência das respostas.

Tabela 8 – Domínio de outro idioma

Outro idioma	Frequência Absoluta	Frequência Abs. Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Rel. Acumulada
Inglês	65	65	61,32%	61,32%
Espanhol	5	70	4,72%	66,04%
não domina	36	106	33,96%	100,00%
	106			100%

Fonte: dados primários

A importância do domínio da língua inglesa fica evidenciada nos resultados da tabela. Grande parte dos respondentes (61%) afirmou possuir domínio do idioma inglês, apenas 4,7% indicou o espanhol como segunda língua. De fato, o domínio de um segundo idioma,

especialmente do inglês, amplia consideravelmente as oportunidades no mercado de trabalho, isto se deve a participação cada vez mais acentuada de empresas nacionais no mercado global.

Contudo, muitos alunos selecionaram mais de um idioma, neste caso observou-se que somente aqueles que já possuíam o domínio do inglês acrescentaram um terceiro idioma. Esse número foi calculado separadamente e está demonstrado na tabela 9.

Tabela 9 – Domínio de outro idioma além do inglês

<b>Outro idioma além do inglês</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Abs. Acumulada</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Rel. Acumulada</b>
Espanhol	13	13	20,00%	20,00%
Francês	2	15	3,08%	23,08%
Italiano	4	19	6,15%	29,23%
Libras	1	20	1,54%	30,77%
não possui	45	65	69,23%	100,00%
	65			100%

Fonte: dados primários

Entre os 65 pesquisados que declararam possuir o domínio do inglês, cerca de 70% declararam desconhecer um terceiro idioma, já 20% informaram possuir conhecimento do idioma espanhol, e 6,15% possuir domínio do idioma italiano, ainda 2 pesquisados conhecem a língua francesa e apenas um declarou que também se comunica por meio de libras.

#### 4.1.5 Remuneração

Esta unidade de análise tem por objetivo verificar os aspectos pertinentes à renda dos administradores formados pela UFSC e quais as considerações dos egressos quanto ao rendimento alcançado com o exercício da profissão. O enunciado da questão pedia aos respondentes que assinalassem a alternativa que mais se aproximava de seus rendimentos. A tabela 10, na sequência, expressa as possíveis alternativas, bem como, o número de respostas atribuído a cada uma delas.

Tabela 10 – Remuneração atual

Remuneração atual	Frequência Absoluta	oi perguntado . Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Rel. Acumulada
Até R\$ 1.000,00	19	19	17,92%	17,92%
De R\$ 1.000,00 à R\$ 2.500,00	46	65	43,40%	61,32%
De R\$ 2.500,00 à R\$ 5.000,00	36	101	33,96%	95,28%
Acima de R\$ 5.000,00	5	106	4,72%	100,00%
	106			100%

Fonte: dados primários

A respeito dos rendimentos obtidos, o gráfico 5 demonstra que 43% dos alunos declararam possuir rendimentos até R\$ 2.500,00 reais, uma segunda parte, significativa, (34%) declarou renda entre R\$ 2.500,00 e R\$ 5.000,00 reais, 18% informaram possuir renda inferior ou igual a R\$ 1.000,00, e uma minoria de 5% declarou rendimentos acima de R\$ 5.000,00 reais.

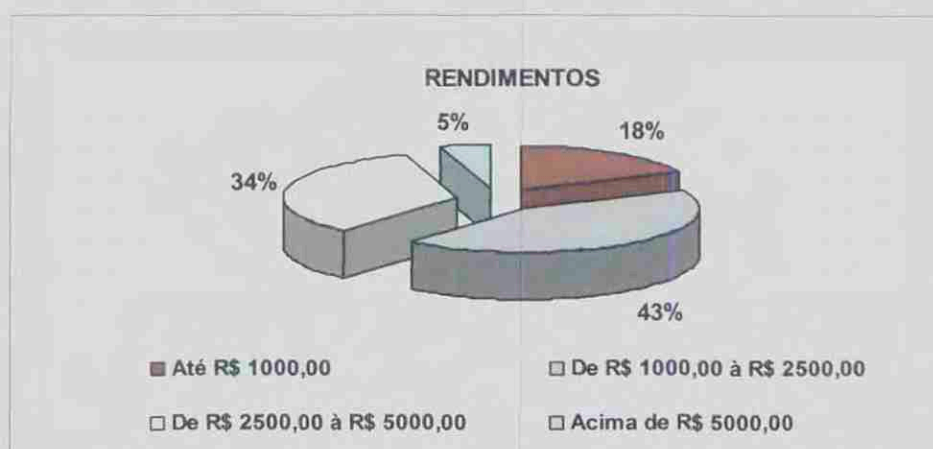


Gráfico 5 – Rendimentos

Fonte: dados primários

É possível verificar que a faixa de renda dos egressos está concentrada em até R\$ 5.000,00 reais, sendo que 95% dos participantes da pesquisa está incluso nessa faixa. Cabe ressaltar que apenas 18% dessa maioria possuem ganhos inferiores a R\$ 1.000,00. Esse resultado está próximo da média identificada na pesquisa realizada pelo CFA, a qual atribuiu ao administrador renda de aproximadamente 11,5 salários mínimos. Entretanto a amostra do CFA contemplou profissionais com muito mais tempo de atuação no mercado e também foi aplicada em diferentes estados e cidades, é sabido que em determinadas regiões do país o piso salarial da categoria é relativamente superior.

Com base nessa informação foi perguntado aos administradores se eles consideram que os rendimentos declarados estão abaixo da expectativa formada durante a graduação, se

estão dentro das expectativas, ou, acima as expectativas. Os resultados dessa questão são apresentados na tabela 11 a seguir.

Tabela 11 – Considerações sobre a remuneração

<b>Considerações sobre a remuneração</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Abs. Acumulada</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Rel. Acumulada</b>
abaixo das expectativas	64	64	60,38%	60,38%
dentro das expectativas	37	101	34,91%	95,28%
acima das expectativas	1	102	0,94%	96,23%
não se aplica	4	106	3,77%	100,00%
	106		100%	

Fonte: dados primários

Dentre os respondentes 60% consideraram os rendimentos obtidos abaixo das expectativas, 35% declararam que estavam dentro das expectativas, e somente um respondente declarou que a remuneração fora acima do que esperava. A distribuição dos resultados está apresentada no gráfico 6.

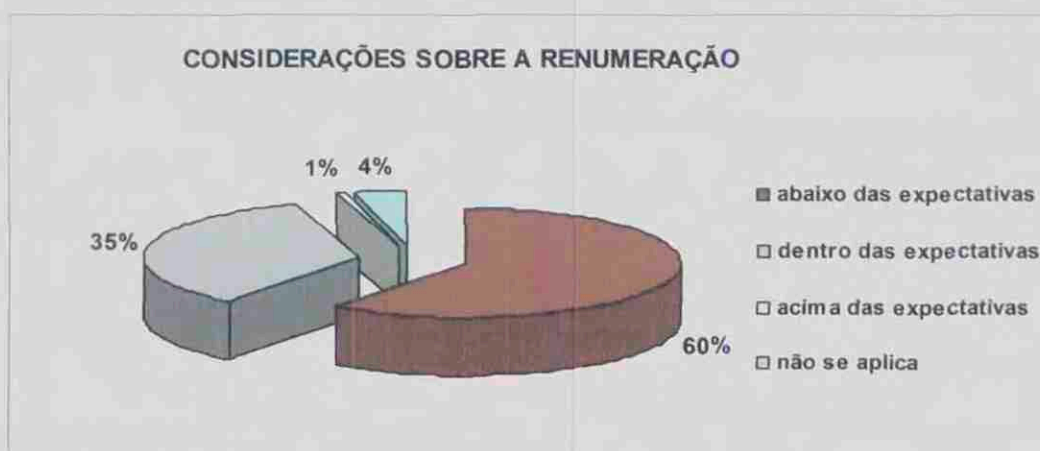


Gráfico 6 – Considerações sobre a remuneração

Fonte: dados primários

#### 4.1.6 Habilidades e competências aplicadas

A respeito das habilidades e competências foram apresentadas sete alternativas que deveriam ser enumeradas de acordo com a frequência que se aplicam nas atividades pelo egresso. As habilidades relacionadas foram fundamentadas na relação de habilidades e competências do administrador divulgadas pelo MEC (*apud* LACOMBE; HEILBORN, 2003). O enunciado da questão orientou para que os alunos enumerassem de 1 (um) a 7 (sete)



de acordo com a frequência que consideravam determinada habilidade aplicada. Cabe aqui resgatar o conceito proposto por Katz, que a habilidade se manifesta no desempenho e não apenas no potencial, o que em obras mais atuais pode ser interpretado como competência. Os resultados dessa questão podem ser observados na tabela 12.

Tabela 12 – Habilidades que consideram fundamentais

Habilidades que considera fundamental	Frequência Absoluta	Frequência Abs. Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Rel. Acumulada
Raciocínio lógico, crítico e analítico	30	30	28,30%	28,30%
Comunicação e expressão	27	57	25,47%	53,77%
Visão sistêmica e estratégia	19	76	17,92%	71,70%
Negociação	12	88	11,32%	83,02%
Liderança e trabalho em equipe	10	98	9,43%	92,45%
Criatividade e iniciativa	6	104	5,66%	98,11%
Tomada de decisão	2	106	1,89%	100,00%
	106			100%

Fonte: dados primários

No computo geral há uma concentração significativa entre as duas primeiras competências apresentadas na tabela, são estas: raciocínio lógico, crítico e analítico e comunicação e expressão. Tais competências concentraram aproximadamente 50% da indicação dos respondentes como competências inerentes ao exercício da profissão.

A necessidade de se ter uma visão sistêmica e estratégica foi apontada por cerca de 18% dos respondentes como importante competência, 11% dos administradores sinalizaram que a habilidade de negociar é frequentemente aplicada na rotina de trabalho. Somente 9% dos entrevistados indicaram a liderança e trabalho em equipe, ainda menos expressivo foi o percentual de respondentes que declarou a criatividade iniciativa como habilidade frequentemente aplicada (5,66%), e apenas dois respondentes assinalaram a tomada de decisão como prática principal de suas atividades.

No que se refere aos resultados, alguns pontos merecem ser discutidos. A importância atribuída à habilidade de raciocínio lógico, crítico, analítico concorda com o fato de grande parte dos administradores atuarem na área financeira e marketing, que realmente requer tal competência.

Outro número preponderante de respondentes foi os que indicaram a comunicação e expressão como uma segunda competência frequentemente aplicada. É evidente que um administrador precisa ser um hábil comunicador, de outra forma não seria possível liderar, coordenar uma equipe, negociar e alcançar resultados através das pessoas. Entretanto a

aplicação dessa habilidade pode ser justificada pelo fato de grande parte dos pesquisados atuarem no setor de serviços, conforme será possível observar em uma seção posterior.

A indicação dos respondentes pode ser mais bem observada através do gráfico 7, na sequência.

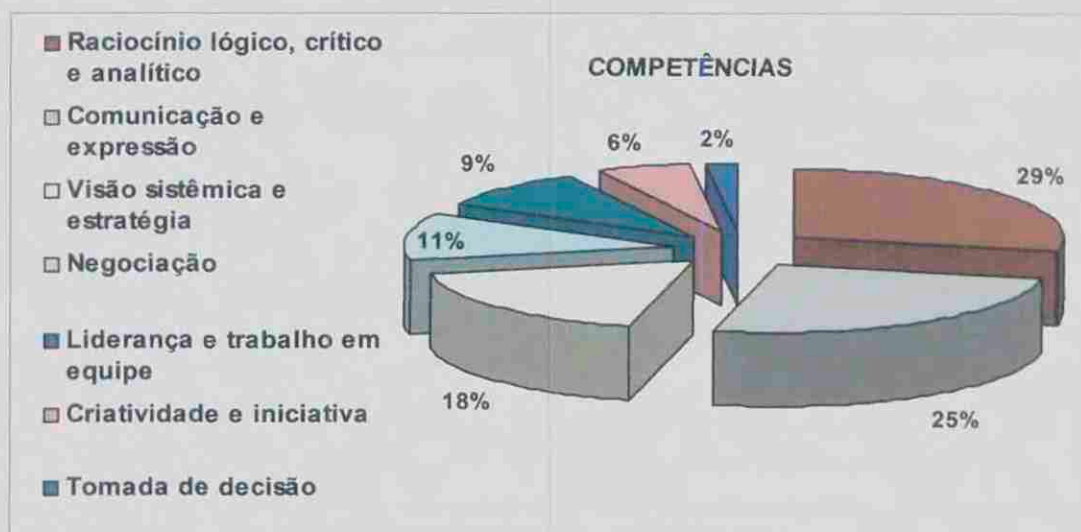


Gráfico 7 – Competências

Fonte: dados primários

Outro aspecto evidenciado no gráfico é a inexpressividade do número de administradores que destacaram a tomada de decisão como competência aplicada na profissão, o que contraria os preceitos teóricos que afirmam ser o processo decisório uma das competências mais requisitadas na profissão do administrador. Essa inexpressividade pode ser justificada por outros resultados da pesquisa, os dados da tabela 16, a qual será apresentada em uma seção posterior, apontam que poucos são os egressos que efetivamente ocupam cargos de liderança, a maioria está concentrada entre os níveis hierárquicos intermediários.

Lacombe (2005) descreve este fenômeno e explica que à medida que se sobe entre os níveis hierárquicos a proporção de habilidades muda, no início é vital que as habilidades aplicadas se concentrem entre as habilidades técnicas, evoluindo para a aplicação de habilidade humana, e por fim quando o administrador atua em nível estratégico a habilidade conceitual se torna imprescindível. De fato a tomada de decisão é pertinente à atividade dos administradores posicionados no topo da pirâmide hierárquica, obviamente que, os profissionais de nível técnico e intermediário também incorporam em suas atividades a tomada de decisão, entretanto em menor escala.

## 4.2 Atuação no mercado de trabalho

O propósito da segunda parte do questionário era delinear a atuação dos egressos no mercado de trabalho por meio da identificação de alguns aspectos, que são esses: tipo de empresa, ramo de atividade, porte das organizações, cargo ocupado, e como ingressou na organização. Finalmente foi perguntado ao egresso como eles caracterizavam a contribuição do curso de administração para o exercício da profissão e se o mesmo está adequado à realidade do mercado de trabalho.

### 4.2.1 Natureza da organização

A partir da classificação da natureza jurídica das organizações, elaborada pelo IBGE (2007), que divide as empresas entre: as de administração pública, entidades empresariais e entidades sem fins lucrativos; foi perguntado aos egressos qual a natureza jurídica da empresa onde eles trabalham. Foram apresentadas quatro alternativas: empresa privada, empresa pública, empresa terceiro setor, e desempregado.

Posterior a isso, o pesquisado deveria indicar dentre as opções qual é a atividade econômica da empresa. Para essa definição foi utilizada a nomenclatura do grande setor de atividade econômica proposta pelo IBGE (2007), que enumera as atividades entre: indústria, comércio, serviços e no caso da empresa pública entre as esferas de atuação, que pode ser de âmbito: federal, estadual, municipal. A distribuição e frequência das respostas pode ser verificada na tabela 13.

Tabela 13 – Natureza da organização

Natureza da organização	Frequência Absoluta	Frequência Abs. Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Rel. Acumulada
Indústria	9	9	8,49%	8,49%
Comércio	21	30	19,81%	28,30%
Serviços	31	61	29,25%	57,55%
Pública federal	25	86	23,58%	81,13%
Pública estadual	10	96	9,43%	90,57%
Pública municipal	3	99	2,83%	93,40%
Empresa 03º setor	3	102	2,83%	96,23%
Desempregado	4	106	3,77%	100,00%
	106			100%

Fonte: dados primários



Aproximadamente 30% dos administradores atuam em organizações cuja natureza das atividades é a prestação de serviços, vale lembrar que tal indicação justifica o fato da maioria dos pesquisados apontarem a comunicação e expressão como segunda habilidade mais aplicada. Efetivamente a comunicação é fundamental para aqueles que atuam no setor de serviços.

Outro percentual significativo é o número de profissionais que atuam em empresa pública federal, este número representou 24% dos respondentes. Também houve representatividade entre o número de profissionais atuantes em empresas de atividades de fim comercial (20%). O percentual de formados que declararam estar desempregados no ato da entrevista não chegou a 4%

Das empresas privadas o setor menos ocupado pelos egressos da UFSC é o da indústria, este número pode ser justificado por Florianópolis não ser um grande pólo industrial do estado e suas atividades estarem mais concentradas na prestação de serviços. Entretanto, mesmo não sendo foco desse estudo, é inevitável questionar a falta de disciplinas nos cursos de administração que sejam direcionadas especificamente ao setor de serviços, ou que ao menos que contemplem a aplicação do conhecimento também para esse setor da economia. Conforme os dados do IBGE (2007) o setor de serviços é entre os setores da economia o que mais cresceu nos últimos anos. O gráfico na sequência apresenta a alocação dos profissionais entre os diferentes ramos de atividade das empresas.

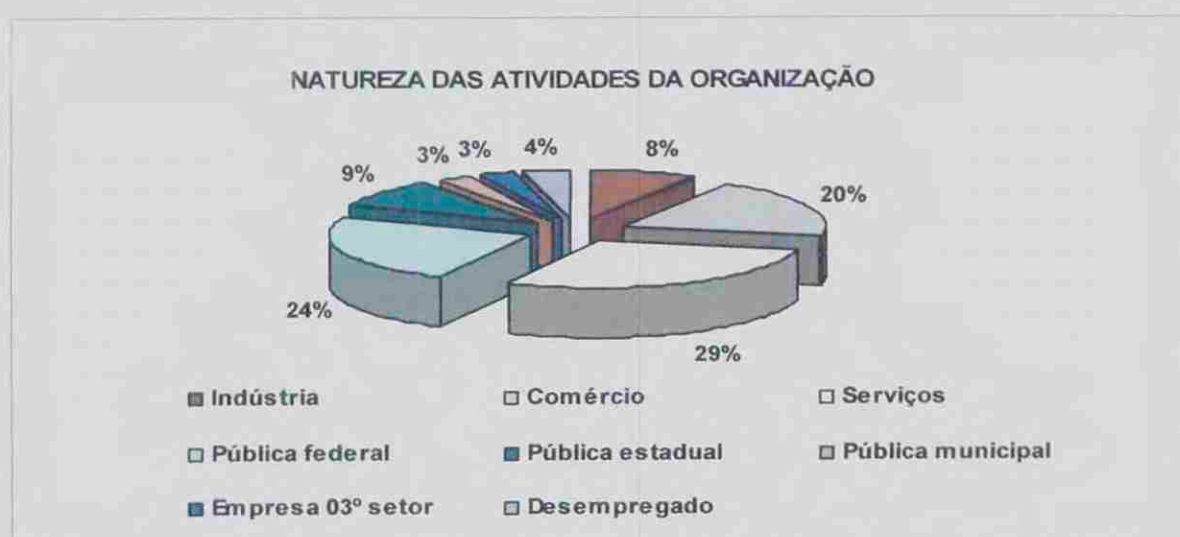


Gráfico 8 – Natureza das atividades da organização

Fonte: dados primários



#### 4.2.2 Porte da organização

A classificação utilizada pelo BNDES (2007), define o porte das organizações de acordo com a receita operacional bruta anual, e enumera as empresas entre: micro empresa - aquela que possui receita operacional bruta anual de até um milhão e duzentos mil reais; pequena empresa - aquela com receita operacional bruta anual superior a anterior e inferior a dez milhões e quinhentos mil reais; média empresa - que possui receita superior a dez milhões e quinhentos mil reais e inferior a sessenta milhões; grande empresa - que possui receita operacional bruta superior a sessenta milhões.

Baseado nessa classificação foi perguntado aos egressos qual o porte das empresas onde eles atuam. Também foi adicionada a opção – não se aplica, para o caso de instituições com resultados financeiros intangíveis. A tabela 14 apresenta os resultados:

Tabela 14 – Porte da organização

Porte da organização	Frequência Absoluta	Frequência Abs. Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Rel. Acumulada
Microempresa	22	22	20,75%	20,75%
Pequena empresa	13	35	12,26%	33,02%
Média empresa	11	46	10,38%	43,40%
Grande empresa	45	91	42,45%	85,85%
não se aplica	15	106	14,15%	100,00%
	106			100%

Fonte: dados primários

A maioria (42%) indicou que atua em organização de grande porte, ou seja, receita superior a sessenta milhões. Contrastando com a alternativa anterior o segundo número representativo de respondentes 20,7% apontou que atua em microempresa. A alternativa não se aplica, que obteve o terceiro maior percentual de respondentes (14%), foi destinada para aqueles que atuam em organizações cujo porte não pode ser definido por receita, como é o caso da Universidade Pública Federal, órgãos estaduais, órgãos municipais e da saúde. Por último, apenas 10% afirmou atuar em organizações de médio porte. Os dados são apresentados no gráfico 9.

Durante o pré-teste houve dúvida por parte dos respondentes quanto ao porte da organização no caso de órgãos públicos uma vez que em alguns casos não são atividades que geram receita, como é caso de escolas, hospitais etc. Outra contradição é que a relação frequentemente utilizada para definir o porte de uma organização é o número de funcionários

que compõe o quadro funcional, no entanto esta classificação não foi utilizada porque não corresponde a realidade financeira das organizações.

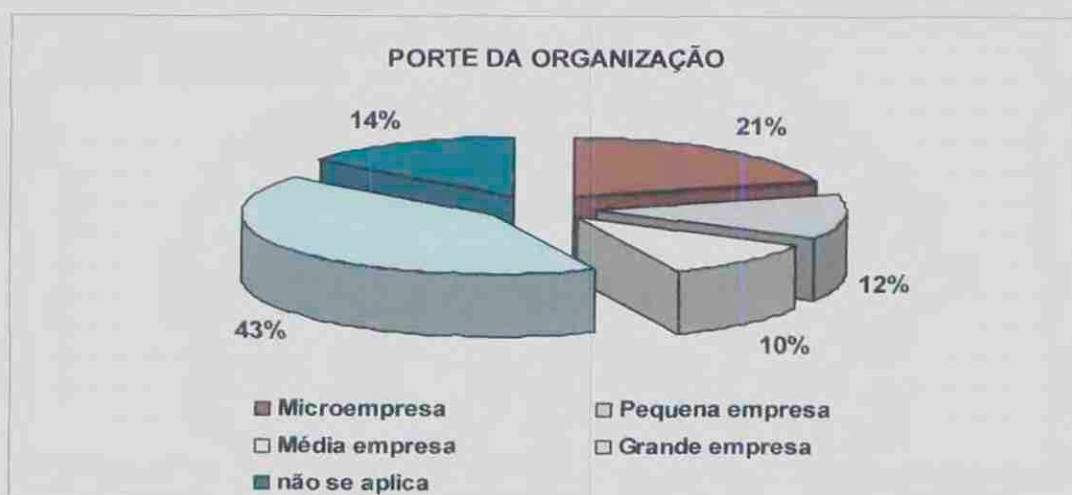


Gráfico 9 - Porte da Organização

Fonte: dados primários

#### 4.2.3 Área de atuação

Nesta questão foram relacionadas a maioria das possíveis áreas de atuação do administrador de acordo com a classificação elaborada pelo CFA (2007), e foi perguntado aos egressos em qual área da administração atuam. Para a eventualidade do pesquisado atuar em alguma área não mencionada, foi acrescentada a alternativa - outra área, onde ele podia descrever, se este fosse o caso. Por esta alternativa aberta foram acrescentados aos resultados a área da qualidade e de ensino, haja vista que foi indicada por alguns respondentes.

Quanto a área da qualidade essa não é mencionada de forma distinta pelo CFA, o fato é que essa área é normalmente agregada pela área de produção. A área de ensino, apontada por três respondentes como “outra área”, pode ser entendida como opção de atuação, tendo em vista que no caso do Curso de Administração não existe uma divisão entre o bacharelado e a licenciatura.

A tabela 15, apresentada na sequência, demonstra os dados computados e a frequência das respostas absoluta e relativa.

Tabela 15 – Área da administração em que atua

Área da administração em que atua	Frequência Absoluta	Frequência Abs. Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Rel. Acumulada
Administração financeira	22	22	20,75%	20,75%
Administração Marketing	12	34	11,32%	32,08%
Administração geral	29	63	27,36%	59,43%
Administração pública	10	73	9,43%	68,87%
Administração de RH	6	79	5,66%	74,53%
Administração de materiais	6	85	5,66%	80,19%
Comércio exterior	3	88	2,83%	83,02%
Administração hospitalar	2	90	1,89%	84,91%
Ensino	3	93	2,83%	87,74%
Qualidade	2	95	1,89%	89,62%
Informática	1	96	0,94%	90,57%
Administração da produção	1	97	0,94%	91,51%
Outras	9	106	8,49%	100,00%
	106			100%

Fonte: dados primários

O maior percentual de respondentes, 27%, apontou a administração geral como principal área de atuação, geralmente as atividades de administração geral são caracterizadas como aquelas inerentes das gerências e diretorias que compreendem atividades estratégicas e de planejamento. Entretanto é possível que alguns respondentes tenham optado por esta alternativa tendo em vista que não encaixaram suas atividades em nenhuma das outras áreas, especialmente atividades de cunho operacional que algumas vezes não estão situadas como área específica da administração. O gráfico 10 apresenta a distribuição, numérica, dos pesquisados entre as áreas.



Gráfico 10 – Área de atuação

Fonte: dados primários

No gráfico apresentado anteriormente também é possível constatar um segundo número expressivo de respondentes que atuam na área financeira com 20,75% dos formados pela UFSC atuando nessa área. Outros 11% dos pesquisados atuam na área de marketing, e 9% na administração pública.

#### 4.2.4 Nível hierárquico

A nomenclatura utilizada para a definição de cargos nas organizações normalmente está relacionada com o nível hierárquico ocupado, sendo assim um cargo definido como analista administrativo em uma organização normalmente equivale à mesma escala de nível hierárquico que o mesmo cargo de analista em outra organização. Essa nomenclatura serve de base para a descrição sumária dos cargos, definição de salários e disposição dentro da pirâmide hierárquica organizacional.

Para identificar o cargo e consequentemente o nível hierárquico, perguntou-se aos egressos qual o nível hierárquico que eles ocupam dentro da organização. A nomenclatura de cargos foi fundamentada na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) disponibilizada pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

Baseado nos dados CBO (2007), foram apresentadas as seguintes alternativas de cargos: gerente, supervisor, analista, assistente, auxiliar, *trainee* e foram acrescentadas as opções – sócio ou proprietário e outros. A tabela 16 apresenta os resultados dessa questão.

Tabela 16 – Cargo que ocupa na organização

Nível hierárquico que ocupa	Frequência Absoluta	Frequência Abs. Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Rel. Acumulada
Sócio ou proprietário	13	13	12,26%	12,26%
Diretor	4	17	3,77%	16,04%
Gerente	15	32	14,15%	30,19%
Supervisor	4	36	3,77%	33,96%
Analista	26	62	24,53%	58,49%
Assistente	24	86	22,64%	81,13%
Auxiliar	9	95	8,49%	89,62%
Trainee	3	98	2,83%	92,45%
Outros	8	106	7,55%	100,00%
	106			100%

Fonte: dados primários



Neste sentido identificou-se maior representatividade entre os cargos de analista e assistente que receberam respectivamente 24% e 23% da indicação dos respondentes. Um terceiro cargo frequentemente ocupado pelos formados é o de gerente, indicado por 14% dos pesquisados. Outros 12% dos respondentes são proprietários ou sócios da organização que atuam, exercendo funções em nível de diretoria. Ademais, observou-se que 8% atuam como auxiliar. Os que assinalaram outros cargos não relacionados no enunciado da questão representaram aproximadamente 7% dos respondentes. Outros cargos indicados, porém com menor representatividade, foram o de *trainee* e supervisor, conforme pode ser verificado no gráfico 11.

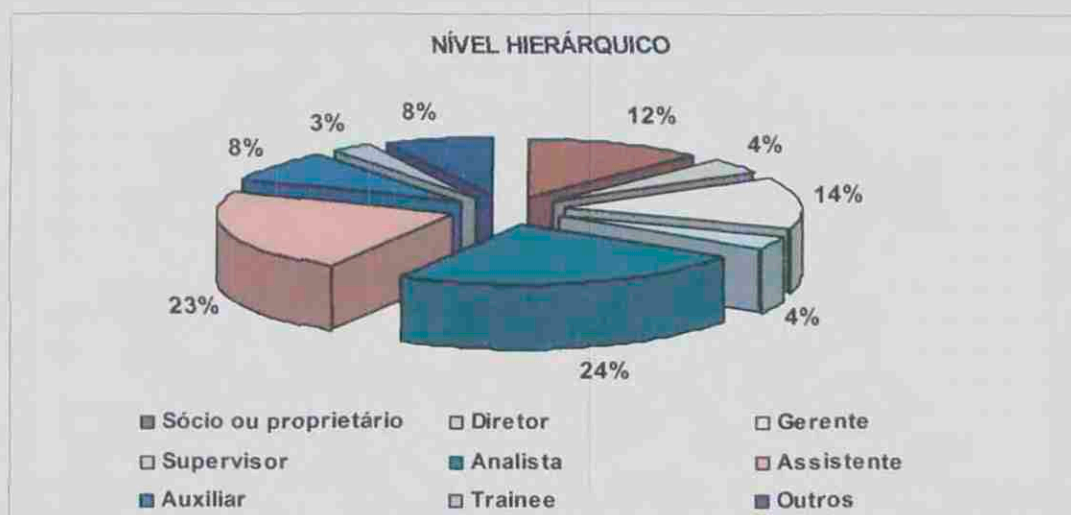


Gráfico 11 – Nível hierárquico e cargo que ocupa na organização  
Fonte: dados primários

#### 4.2.5 Formas de ingresso

Baseado na bibliografia estudada e apresentada na seção “Mercado de trabalho”, a respeito das formas de ingresso nas corporações, foi elaborada uma questão com o objetivo de verificar como ocorreu o processo de contratação dos pesquisados. Sendo assim, os egressos foram perguntados de qual forma haviam sido contratados na organização que trabalham atualmente. Para responder essa questão foram enumeradas as seguintes alternativas: concurso, seleção (análise de currículo, entrevista), convite, estágio, ou sou sócio/proprietário. Por intermédio dessa questão foram evidenciadas duas formas básicas de ingresso utilizadas pelos alunos do Curso de Administração: o concurso e o processo de seleção, conforme demonstra a tabela 17.

Tabela 17 – Formas de ingresso

Formas de ingresso	Frequência Absoluta	Frequência Abs. Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Rel. Acumulada
Estágio	11	11	10,38%	10,38%
Concurso	36	47	33,96%	44,34%
Convite ( <i>network</i> )	17	64	16,04%	60,38%
processo de seleção	29	93	27,36%	87,74%
Proprietário ou sócio	13	106	12,26%	100,00%
	106		100%	

Fonte: dados primários

De fato 34% dos pesquisados ingressaram na organização através de concurso público, esta alternativa é coerente com a questão citada anteriormente sobre a natureza das atividades da organização, tendo em vista que o somatório da frequência relativa de administradores que atuam em organizações públicas ficou próximo de 35% dos respondentes. Os Administradores que ingressaram via processo de seleção representaram 27% da amostra, e 16% conseguiu ingresso na empresa através de convite de alguém de sua rede de relacionamentos. Dentre os respondentes apenas 10% alegou ter sido contratado após o término do estágio, e 11% fazem parte da sociedade da empresa ou são proprietários. O gráfico 12 apresenta a distribuição em percentuais.

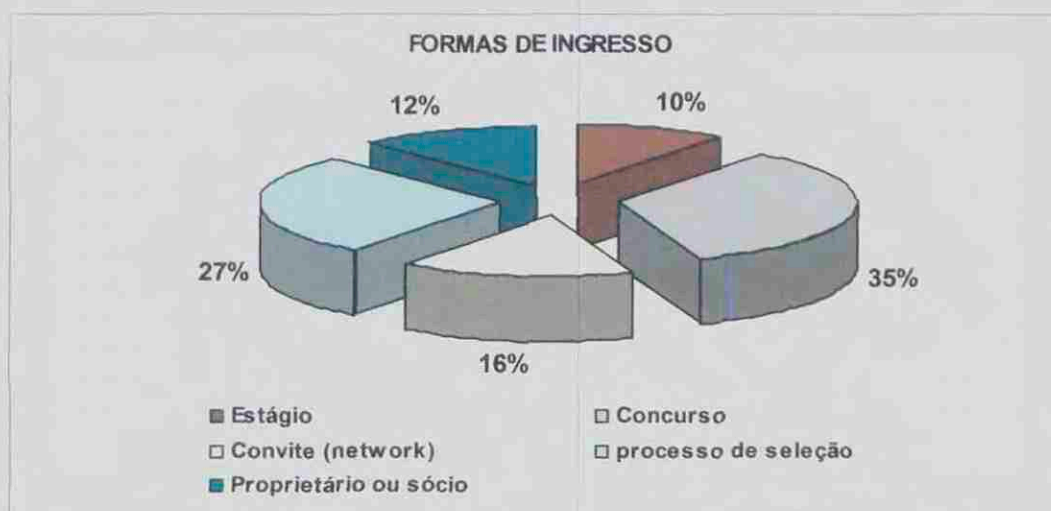


Gráfico 12 – Formas de ingresso

Fonte: dados primários

No gráfico supracitado é possível evidenciar o destaque para a quantidade de formados que ingressou através do concurso público, tal resultado tem uma proximidade relativa com o número de formados que foram contratados via processo de seleção. A falta de representatividade do número de Administradores que ingressaram por intermédio de estágio

surpreende, tendo em vista que durante a graduação a maioria dos alunos realiza algum tipo de estágio em áreas afins. Esse resultado por si só permite uma série de questionamentos, talvez o principal fosse se, efetivamente o estágio é uma porta de entrada para o mercado de trabalho? Ou se o mesmo tem sido utilizado de forma inapropriada pelas empresas como um meio de obter mão de obra qualificada, com redução de encargos trabalhistas, sem efetivamente proporcionar um plano de carreira para o estagiário.

#### 4.2.6 Contribuição e adequação do curso ao mercado de trabalho

O Departamento do Curso de Administração declara, por meio do planejamento estratégico, a missão do curso que é a de “construir e socializar o saber amplo sobre as organizações e sua gestão” (CAD, 2007). Entretanto é sabido que a construção do conhecimento só ocorre se houver, por parte tanto do aluno quanto do mestre, interesse em compartilhar esse conhecimento. Desta forma é difícil mensurar até onde compete a Universidade capacitar o profissional para o mercado e o quanto isso depende somente do aluno.

A esse respeito foi perguntado aos egressos, sobre o Curso de Administração da UFSC, o quanto eles consideram que o mesmo contribuiu para a atuação profissional e está adequado a realidade encontrada por eles no mercado de trabalho. Foram apresentadas três alternativas: contribuiu, e está adequado ao mercado; contribuiu pouco, e está pouco adequado ao mercado; não contribuiu, pois não corresponde a realidade do mercado. Os resultados dessa questão são apresentados na tabela 18.

Tabela 18 – Contribuição e adequação do curso com o mercado de trabalho

<b>Contribuição e adequação do curso com o mercado de trabalho</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Abs. Acumulada</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Rel. Acumulada</b>
Contribuiu, e está adequado ao mercado	62	62	58,49%	58,49%
Contribuiu pouco, e está pouco adequado ao mercado	41	103	38,68%	97,17%
Não contribuiu, não corresponde à realidade do mercado	3	106	2,83%	100,00%
	106			100%

Fonte: dados primários



Nessa questão um percentual significativo de alunos, 58,5% considerou que o curso contribuiu na formação profissional e classificou o curso adequado a realidade observada no mercado de trabalho. Outra parte representativa de respondentes 38,6% considerou que a contribuição do curso foi pouca e que o mesmo está pouco adequado a realidade do mercado. Houve ainda 2,83% que declaram que o curso não contribuiu, pois não corresponde a realidade do mercado de trabalho. A frequência relativa pode ser examinada no gráfico 13.

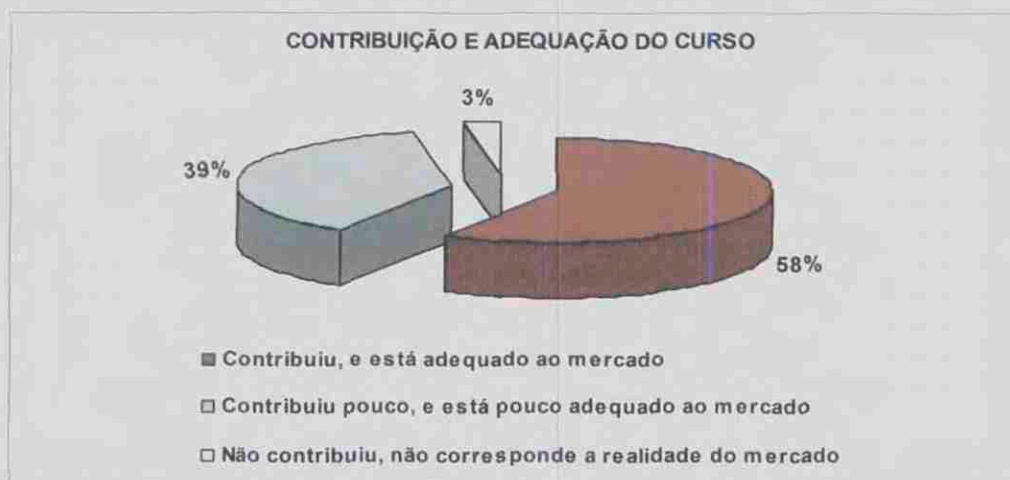


Gráfico 13 – Contribuição e adequação do curso  
 Fonte: dados primários

Os dados apresentados no gráfico 13 podem ser considerados positivos, entretanto não é possível ignorar que 39% dos pesquisados considerou que o curso está pouco adequado a realidade encontrada no mercado de trabalho. A crítica pode ser em um primeiro momento considerada infundada, porém até mesmo quando infundada é digna de atenção, dela procede o aprendizado, a evolução e evidencia a necessidade do aprimoramento contínuo.

#### 4.3 Análise de dados associados

A proposta deste capítulo é estabelecer correlações entre algumas variáveis pelo uso de ferramentas da estatística. Os dados que serão apresentados de forma associada se limitam a: gênero, tempo de atuação no mercado, remuneração, atividade econômica da organização e área da administração que atuam os egressos.

#### 4.3.1 Análise associada entre gênero e remuneração

A tabela 19 relaciona as variáveis: gênero e remuneração e tem por objetivo evidenciar se existem efetivamente privilégios salariais a determinado gênero entre os administradores formados pela UFSC participantes da pesquisa.

Tabela 19 – Gênero e remuneração

	FEMININO		MASCULINO			
Até R\$ 1.000,00	15	78,95%	4	21,05%	19	100%
	25%	14,02%	9%	3,74%		
De R\$ 1.000,00 à R\$ 2.500,00	24	52,17%	22	47,83%	46	100%
	41%	22,43%	47%	20,56%		
De R\$ 2.500,00 à R\$ 5.000,00	17	47,22%	19	52,78%	36	100%
	29%	15,89%	40%	17,76%		
Acima de R\$ 5000	4	80,00%	1	20,00%	5	100%
	7%	3,74%	2%	0,93%		
Total Geral	59	55,66%	47	44%	106	100%
		81,46%	98%	19%	100%	100%

Fonte: fonte dados primários

Através dessa análise é possível evidenciar que o percentual de administradores com remuneração igual ou inferior a R\$ 1.000,00 é predominantemente composto pelas mulheres (79%), sendo que apenas 21% dos homens participantes da pesquisa sinalizaram obter rendimentos nessa faixa.

Pode se observar que a faixa salarial acima de R\$ 1.000,00 e inferior a R\$ 2.500,00 possuem uma distribuição uniforme entre homens e mulheres. Também a faixa de rendimentos entre R\$ 2.500,00 e R\$ 5.000,00 é praticamente uniforme, diferença de 4 pontos percentuais a mais entre os pesquisados do sexo masculino. Entre os que indicaram rendimentos acima de R\$ 5.000,00 (80%) são do sexo feminino.

É possível verificar que não existe uma diferença discrepante da renda relacionada ao sexo do indivíduo. Talvez se a pesquisa contemplasse indivíduos que atuam a muito mais tempo no mercado, fosse possível evidenciar se de fato existem diferenças salariais entre homens e mulheres. Em uma escala de tempo menor essa evidência não foi constatada.

#### 4.3.2 Análise associada entre remuneração e ramo de atividade da organização

A tabela 20 apresenta os resultados da associação das variáveis: remuneração e ramo de atividade da organização, esta análise tem por objetivo principal identificar se efetivamente ocorre uma relação entre os melhores ganhos obtidos e o ramo de atividade da empresa.

Um aspecto evidenciado é que a maior parte dos pesquisados atuam em organizações de serviços. Estes dados corroboram com os dados do IBGE (2007) que apontam o setor de serviços como um dos que mais cresce na economia. De fato esse crescimento reflete nas oportunidades de emprego e ocorre que por ser um ramo de atividade em expansão também parece ofertar melhores ganhos.

Tabela 20 – Remuneração por ramo de atividade da organização

	Até R\$ 1000		De R\$ 1.000,00 à R\$ 2.500,00		De R\$ 2.500,00 à R\$ 5.000,00		Acima de R\$5.000,00		TOTAL	
Ramo										
Comercial	5	23,8%	8	38,1%	6	28,6%	2	9,5%	21	100%
	29%	4,9%	18%	7,5%	17%	5,9%	40%	2,0%		
Indústria	1	11,1%	3	33,3%	5	55,6%	0	0,0%	9	100%
	6%	1,0%	7%	2,8%	14%	4,9%	0%	0,0%		
Prestação de serviços	5	16,1%	12	38,7%	12	38,7%	2	6,5%	31	100%
	29%	4,9%	27%	11,2%	33%	11,8%	40%	2,0%		
Pública Federal	3	12,0%	14	56,0%	7	28,0%	1	4,0%	25	100%
	18%	2,9%	32%	13,1%	19%	6,9%	20%	1,0%		
Pública Estadual	3	30,0%	2	20,0%	5	50,0%	0	0,0%	10	100%
	18%	2,9%	5%	1,9%	14%	4,9%	0%	0,0%		
Pública Municipal	0	0,0%	2	66,7%	1	33,3%	0	0,0%	3	100%
	0%	0,0%	5%	1,9%	3%	1,0%	0%	0,0%		
Org do 03º setor	0	0,0%	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100%
	0%	0,0%	7%	2,8%	0%	0,0%	0%	0,0%		
<b>Total Geral</b>	17	16,7%	44	43,1%	36	35,3%	5	4,9%	102	100%
	100%	16,7%	100%	43,1%	100%	35,3%	100%	4,9%		

Fonte: dados primários

Os comentários da tabela se restringem aos três setores com números mais expressivos de participantes, nesse caso o setor de serviços, comercial e empresa pública federal.

O setor comercial contém frequência de assalariados nas faixas de até R\$ 2.500,00 (60%), desses cerca de 40% na faixa acima de R\$ 1.000,00, por outro lado também apresenta percentual de 9% de respondentes possuem ganhos entre R\$ 2.500,00 e R\$ 5.000,00.

Já o setor de serviços, que concentrou maior número de respondentes, concentra ganhos uniformemente distribuídos entre as duas faixas intermediárias, ou seja, acima de R\$1.000,00 até R\$ 5.000,00. Sendo que a primeira faixa até R\$ 2.500,00 indicou 40% de participantes, e igual percentual obteve a faixa entre R\$ 2.500,00 até R\$ 5.000,00.

A esfera pública federal marcou presença entre os melhores ganhos, com 56% dos respondentes assalariados entre de R\$ 1.000,00 até R\$ 2.500,00, 28% com ganhos entre R\$ 2.500,00, e R\$ 5.000,00 e o único participante que indicou ganhos acima dos R\$ 5.000,00.

#### 4.3.3 Análise associada entre remuneração e tempo de atuação

A proposta dessa associação é verificar se a participação dos sujeitos nas faixas salariais possui relação com o tempo que esses atuam no mercado de trabalho. Nesse caso estratificaram-se os sujeitos de acordo com o ano em que concluíram o curso, posteriormente foi subdividido o total de sujeitos entre as diferentes faixas salariais. Na sequência, a tabela 21 apresenta a distribuição dos percentuais de alunos, de acordo com o ano em que concluíram o curso, entre as classes de remuneração.

Tabela 21 - Remuneração e tempo de atuação no mercado

	Até R\$ 1000		De R\$ 1.000,00 à R\$ 2.500,00		De R\$ 2.500,00 à R\$ 5.000,00		Acima de R\$ 5000		TOTAL	
ANO										
2002	0	0,0%	4	23,5%	13	76,5%	0	0,0%	17	100%
	0%	0,0%	9%	3,8%	36%	12,3%	0%	0,0%		
2003	4	12,9%	13	41,9%	13	41,9%	1	3,2%	31	100%
	21%	3,8%	28%	12,3%	36%	12,3%	20%	0,9%		
2004	2	14,3%	7	50,0%	2	14,3%	3	21,4%	14	100%
	11%	1,9%	15%	6,6%	6%	1,9%	60%	2,8%		
2005	5	33,3%	6	40,0%	3	20,0%	1	6,7%	15	100%
	26%	4,7%	13%	5,7%	8%	2,8%	20%	0,9%		
2006	8	27,6%	16	55,2%	5	17,2%	0	0,0%	29	100%
	42%	7,5%	35%	15,1%	14%	4,7%	0%	0,0%		
<b>Total</b>	19	17,9%	46	43,4%	36	34,0%	5	4,7%	<b>106</b>	<b>100%</b>
<b>Geral</b>	100%	17,9%	100%	43,4%	100%	34,0%	100%	4,7%	100%	100%

Fonte: dados primários

Observa-se que entre os alunos formados no ano de 2002 a maioria desses (76,5%) possui rendimentos entre R\$ 2.500,00 e R\$ 5.000,00 reais, 23% obtém rendimentos entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.500,00 reais e nenhum dos alunos formados no ano de 2002, alcançados pela pesquisa, ganha valor menor ou igual a R\$ 1.000,00. Cabe ressaltar que são profissionais que exercem a profissão a cerca de cinco anos, o número é positivo e indica uma evolução, em termos de ganhos salariais, de acordo com o tempo de atuação no mercado.

Dos 31 alunos pesquisados que concluíram o curso no ano de 2003, houve uma concentração de 42% desses que obtém rendimentos entre R\$ 2.500,00 e R\$ 5.000,00. Outros 42% indicaram ganhos entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.500,00. Desse grupo 12% referenciou rendimentos até R\$ 1.000,00. Essa classe de formandos, do ano de 2003.

Dentre os respondentes que colaram grau no ano de 2004 a parte mais significativa (50%) ficou classificada na faixa dos rendimentos entre R\$ 1000 e R\$ 2.500,00 reais. Dos administradores formados em 2005, aproximadamente 75% ficaram com os rendimentos concentrados nas duas primeiras classes salariais. E os recém formados no ano de 2006 cerca de 30% ganha salários até R\$ 1.000,00 e 55% entre R\$1.000,00 e R\$2.500,00. O gráfico 14 apresenta a concentração dos egressos entre as diferentes faixas salariais.

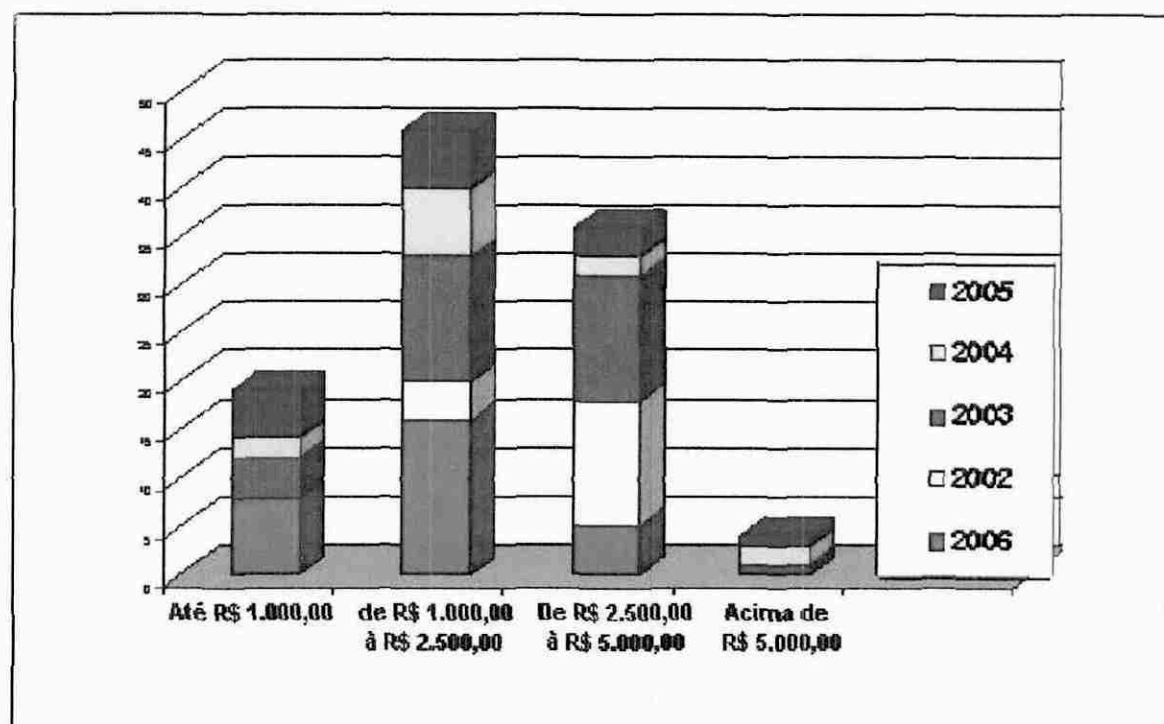


Gráfico 14 – Rendimentos e ano de conclusão do curso

Fonte: dados primários

A esse respeito é possível verificar que existe uma evolução salarial de acordo com o tempo de atuação no mercado. Os alunos formados entre 2005 e 2006 obtiveram a maior frequência entre as menores faixas de rendimentos. E aqueles que concluíram o curso há mais tempo já se concentram entre as faixas intermediárias.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como propósito verificar a atuação dos egressos da UFSC no mercado de trabalho. Para concretizar este objetivo foi necessário se construir uma base entre os teóricos a respeito da figura do Administrador, do Curso de Administração e do mercado de trabalho. Pela relevância do contexto estudado propõem-se primeiramente uma síntese prévia dos fundamentos teóricos utilizados na análise do cenário e dos atores do tema estudado, ou seja, as organizações e os administradores, respectivamente.

O histórico da Administração antecede seu entendimento como ciência, o marco do desenvolvimento do pensamento administrativo ocorre após a Revolução Industrial através dos trabalhos de Taylor, Ford, e Fayol. A esse último atribui-se as primeiras teorias voltadas à figura do profissional gestor da complexidade industrial, o administrador. No Brasil da década de 40 a migração das bases econômicas, antes fundamentadas na agricultura e pecuária, para a indústria, desencadeou a necessidade de profissionalização de indivíduos para atuar no então, novo modelo de sistema econômico. O auge da indústria no Governo de JK também permite os primeiros passos na Educação com a criação do Curso de Ensino Superior de Administração e a regulamentação da profissão (LOURDES; COVRE, 1980). Da mesma forma ocorre no estado de Santa Catarina e os aclames da sociedade são respondidos em 1965 pela criação do curso de Administração na Faculdade de Ciências Econômicas de Santa Catarina (CAD, 2007).

Ao Administrador recai a responsabilidade da profissionalização organizacional e da administração dos recursos em prol dos resultados financeiros com vistas em um desenvolvimento econômico e social. Porém a administração de empresas da era moderna adentra um período de mudanças, o qual Drucker (1981) denomina como a passagem da organização de comando e controle para as organizações do conhecimento, onde o ativo está nas pessoas, e as competências se sobrepõem as funções, esse aspecto contextualiza a atuação dos administradores nas organizações dos dias atuais.

O cenário de atuação dos administradores é o mercado de trabalho, nele ocorre à troca entre as competências do profissional e os benefícios financeiros propostos pelas empresas. No que se refere as empresas, estas recebem denominação jurídica, classificação econômica e são mensuradas pelos resultados financeiros que obtém pelo desempenho das atividades. No que tange aos atores das organizações estes podem obter ingresso de diferentes formas, todavia, atuarão em áreas pertinentes as competências individuais. (IBGE, 2007; BNDES, 2007).

Tomando estes pressupostos como verdade, estabeleceram-se princípios metodológicos a fim de verificar em campo a resposta a pergunta de pesquisa. Nesse caso optou-se pela realização de uma pesquisa descritiva, por intermédio de um estudo de campo. O estudo foi realizado pelo levantamento quantitativo, através da aplicação de questionários auto-preenchidos, com questões predominantemente quantitativas, com uso de escala nominal e ordinal aplicados na população dos egressos do Curso de Administração da UFSC que concluíram o curso entre os anos de 2002 e 2006, segundo o critério de acessibilidade. Foram pesquisados 476 alunos formados no Curso de Administração entre os dias 16 à 29 de maio que foram passíveis de acesso via *e-mail*, dentre essa população obteve-se um retorno de 106 questionários respondidos, alcançando uma taxa de retorno de 23% sob a população acessível. Como fatores limitantes da pesquisa, verificaram-se o índice de não resposta e a diferença entre a população acessível e a população alvo, sendo, portanto, os resultados da pesquisa válidos para a população pesquisada. O tratamento dos dados foi realizado pelo uso de planilhas eletrônicas, com resultados representados por meio de tabelas e gráficos, e elaboração de análises associadas.

Finalmente, pode se dizer que a realização do estudo de campo permitiu algumas constatações que respondem a pergunta de pesquisa: Qual a atuação dos egressos do Curso de Administração da UFSC no mercado de trabalho. A construção dessa resposta é apresentada na sequência respeitando as etapas constituídas pelos objetivos específicos.

Objetivando verificar o perfil sócio-econômico dos egressos, os resultados da análise de dados demonstraram que: dentre os egressos pesquisados houve uniformidade quanto ao gênero, sendo a população constituída por 56% de mulheres e 44% de homens, na maioria (67%) solteiros. Dentre esses, 45% concluiu o curso entre os anos de 2002 e 2003, cerca de 28% ente 2004 e 2005, e 28% recentemente formados em 2006.

Nos dados referentes a formação complementar, a maioria composta por 61% da população possui domínio do idioma inglês, e entre estes, 30% possui um terceiro idioma. Um fato que surpreendeu foi que 30% dos egressos já realizaram ou estão realizando cursos de pós-graduação *lato-sensu* e 13% já cursaram ou está cursando mestrado.

Quanto a remuneração obtida com o exercício da profissão, os resultados apontaram rendimentos concentrados em até R\$ 5.000,00 reais mensais, resultado válido para 95% da amostra, sendo que 43% obtém rendimentos acima de R\$ 1.000,00 e abaixo de R\$ 2.500,00, outros 33% concentrados na faixa acima de R\$ 2500 e abaixo de R\$ 5000, e somente cerca de 4,7% da população registrou ganhos acima de R\$ 5.000,00. Acerca desses resultados, 60%%

dos pesquisados alegaram que consideram os rendimentos abaixo das expectativas quanto ao exercício da profissão, e 35% declarou que os ganhos estão dentro do que esperavam.

Sobre o propósito de identificar as competências e habilidades aplicadas no exercício da profissão, os resultados permitem concluir que: a capacidade de raciocínio lógico, crítico e analítico, assinalada por 28% dos pesquisados é a mais aplicada; seguida por comunicação e expressão que foi apontada por 25% dos respondentes; a terceira competência mais utilizada é a visão sistêmica e estratégia; no quarto lugar ficou a negociação com 11% das indicações. Entre as menos aplicadas estão liderança (9%), criatividade e iniciativa (5%) e por último a tomada de decisão (1,8%).

No que se refere a atuação desses egressos no mercado de trabalho, especificamente com objetivo de verificar o tipo de organizações onde estão exercendo a profissão, pode se concluir que: Grande parte dos pesquisados (29%) atuam em organizações cuja natureza jurídica é privada e de prestação de serviços; (23%) atuam em entidade pública federal, cerca de 20% exercem as atividades em empresas comerciais; apenas 8,5% estão presentes na indústria, outros 9% estabeleceram atuação em organizações pública estadual; apenas 3,77% da amostra declararam-se desempregada no ato da pesquisa.

Referente ao porte das empresas onde atua, a maior parte dos egressos (40%) está vinculada a empresa de grande porte, outros 20% atuam na microempresa, 12% lotados em pequena empresa, e 10% na média empresa. Respondendo quanto a forma que esses profissionais ingressaram nas organizações foi possível constatar que: a maior parte, representada por 34% dos egressos, ingressou por intermédio do concurso público; também houve 27% que foram contratados posterior a aprovação no processo seletivo, composto por testes e entrevista; houve aqueles que foram convidados por amigos, parentes ou conhecidos *para fazerem parte quadro funcional*, representado por 16% dos pesquisados; e 12% foram os empreendedores ou investidores do negócio

Ainda a respeito da atuação no mercado de trabalho, quanto ao propósito de verificar o nível hierárquico ocupado pelos egressos e a área da administração em que atuam, pode se verificar que: 27% dos pesquisados atuam na área de administração geral, 20,7% na área financeira, cerca de 12% exercem atividades na área de marketing, 9% presentes na administração pública; outros 5,6% atuam como profissionais de RH e o mesmo percentual está presente na administração de materiais. Quanto ao cargo ocupado, 24% dos egressos ocupam o cargo de analista, 22% são assistentes, 14% gerentes e 12% são sócios ou proprietários da empresa. Dentre cargos menos ocupados estão o de auxiliar indicado por 8,5% da população e o de diretor cargo ocupado por apenas 3,7% dos administradores

pesquisados. Houve ainda aqueles que exercem outros cargos não dispostos entre as alternativas, o que representou 7,5% da amostra, dentre esses se destaca o cargo de técnico, nomenclatura frequentemente utilizada nas entidades bancárias.

Quanto a adequação e contribuição do Curso de Administração da UFSC a realidade do mercado de trabalho, segundo a perspectiva de 58% egressos, pode se concluir que o curso contribuiu para a formação profissional, e está adequado ao mercado de trabalho, com a ressalva de que 38% consideraram que o curso contribuiu pouco, e está pouco adequado a realidade do mercado.

A análise dos resultados associados permitiu algumas conclusões. Quanto a análise do gênero e remuneração, não foi possível constatar diferenças salariais relacionadas ao gênero, é provável que, se tratando de profissionais com faixa etária na maioria (86%) inferior a 30 anos de idade, realmente esse fator não fique evidenciado. Em uma segunda análise associada procurou verificar em qual tipo de empresa se concentram os melhores ganhos. Nesse foi possível identificar que, o setor de serviços concentrou os melhores ganhos nas duas maiores faixas salariais, seguido pela empresa pública federal. No caso da faixa de R\$ 1.000,00 à R\$ 2.500,00 foram os servidores públicos que se destacaram, todavia seguidos pelo setor de serviços.

E por fim, foi verificada a relação existente entre o tempo de atuação no mercado e a remuneração. Neste caso observou-se uma evolução salarial, pois os profissionais que se formaram até o ano de 2003 concentraram maior participação (25%), cabe ressaltar que foram apenas 35% dos egressos se enquadraram nessa faixa. Na classe que remunerada entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.500,00 os egressos formados no ano de 2006 representaram a maioria de 15%, sendo que o total da faixa foi de 43%. Efetivamente os ganhos inferiores a R\$ 1000 são predominantemente formados pelo egresso de 2006.

Conclui-se que a pesquisa respondeu a todos os objetivos específicos traçados. Os resultados permitiram definir o perfil dos egressos formados em Administração na UFSC, apontar as competências aplicadas no exercício da profissão, analisar qual o tipo de organização onde exercem a profissão e de que forma foram contratados, verificar a área da administração que atuam e o cargo ocupado, e identificar o ponto de vista do egresso quanto a contribuição e adequação do Curso de Administração da UFSC ao mercado de trabalho.

Fundamentado nos resultados da pesquisa, recomenda-se que para estudos posteriores sejam contemplados egressos formados a mais tempo, desta forma seria possível estabelecer parâmetros para identificar a evolução da carreira do administrador. Também se recomenda que em estudos posteriores sejam incluídos outros sujeitos na pesquisa, como por exemplo, as

empresas. Uma última recomendação é de que o aluno que ingressa no curso seja munido de mais informações relativas ao mercado de trabalho e as oportunidades de carreira do administrador.

## REFERÊNCIAS

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 5.ed. rev. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 2005.

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998. 539 p.

BNDES. **Carta circular 64/02 de 14 de outubro de 2002**. Dispõe sobre classificação de porte de empresa adotada pelo BNDES e aplicável à indústria, comércio e serviços. Disponível em: << <http://www.bndes.gov.br/clientes/porte/porte.asp>>>. Acesso em: mar 2007.

BRASIL; **LEI n. 6.494 de 7 de dezembro de 1977**. Dispõe sobre os estágios de estudantes de estabelecimento de ensino superior e ensino profissionalizante do 2º Grau e Supletivo e dá outras providências. Disponível em: <<<http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/L6494.htm>>>. Acesso em: mar 2007.

CASTRO; Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

CBO; **Classificação Brasileira de Ocupações**: Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em: << <http://www.mtecbo.gov.br>>>. Acesso em 10 jun. 2007.

CFA. **Conselho Federal de Administração**; Disponível em: <<http://www.cfa.org.br>>. Acesso em: fev. 2007.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 5ª Ed. São Paulo: Cortez Editora, 2001.

COVRE, Manzini; LOURDES, Maria de. **A formação e a ideologia do administrador de empresa**. Vozes, 1982.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas**. Seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994. 186p.

DOLABELLA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. 6 ed. São Paulo: Cultura, 1999.

DIREITO NET. **Direito Net**. Disponível em: <<http://www.direitonet.com.br>>. Acesso em: mar. 2007.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A prática da administração de empresas**. São Paulo: Liv. Pioneira Ed., 1981. 381p.

\_\_\_\_\_, Peter Ferdinand. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.



DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2004. 210p

FILHO, Alcides Goularti. **Formação Econômica de Santa Catarina**. Disponível em: <[http://www.abphe.org.br/congresso2003/Textos/Abphe\\_2003\\_52.pdf](http://www.abphe.org.br/congresso2003/Textos/Abphe_2003_52.pdf)>, acesso em 01 abr. 2007.

IBGE; **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <<http://www1.ibge.gov.br>>. Acesso em 20 mai. 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 171p.

KATZ, Robert L. **As Habilitações de um Administrador Eficiente**. In: COLEÇÃO HARVARD de ADMINISTRAÇÃO. Nova Cultural. 1986.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril; WEIHRICH, Heinz. **Administração**. 14a ed. São Paulo: Liv. Pioneira, 1986-1987.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e tendências** São Paulo: Saraiva, 2005.

\_\_\_\_\_, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003. 542p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 2a ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1990. 231p

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1996.

MEC. **Ministério Educação e Desporto**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br>. Acesso em: mar. 2007.

MINARELLI, José Augusto. **Empregabilidade: como ter trabalho e remuneração sempre**. São Paulo: Gente, 1995.

MINARELLI, José Augusto. **Networking**. 03ª Edição. São Paulo. Editora Gente, 2001.

PACHECO, Andressa; MORETTO, Luis. Contribuição do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para o Desenvolvimento de Competências Empreendedoras. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, V.9, n. 17, jan/abr de 2007. Disponível em: <<<http://www.cad.cse.ufsc.br/revista>>>. Acesso em: 10 mai 2007.

PINTO, Jose Augusto Rodrigues. **Curso de direito individual do trabalho**. 3. ed. São Paulo: LTr, 1997. 566p

PUBLIFOLHA. **Administrador: série profissões**: Ed. Publifolha, 2006.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: Guia para estágios, trabalhos de conclusão dissertações e estudos de caso. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Antonio Carlos. **Comportamento Gerencial**. III Convenção Gaúcha de Administração de Pessoal. Associação brasileira de administração de pessoal. Rio Grande do Sul: 1979.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, c1999. 533p

SCHUCH, Vitor Francisco. **Formação de administradores e mercado de trabalho**: Um estudo dos egressos do Curso de Administração da UFSM e o mercado de trabalho. Porto Alegre: UFRGS, PPGA, 1978. 104p

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.93 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000. 171p

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência**. São Paulo: Senac, 2003.

## ANEXO A

FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA-IBGE

### RESOLUÇÃO DE 22 DE DEZEMBRO DE 1995

Nº 001 - O PRESIDENTE DA COMISSÃO NACIONAL DE CLASSIFICAÇÃO-CONCLA - no uso das atribuições conferidas pelo artigo 2º, inciso II, do Decreto nº 1.264, de 11.10.94, resolve:

Art. 1º - Aprovar a Tabela de Natureza Jurídica, conforme anexo, a ser adotada pelos registros administrativos e pelo Sistema Estatístico Nacional.

Art. 2º - O detalhamento do Grupo 4 - Pessoas Físicas e outras formas de organização legal - da tabela referida no artigo 1º, para fins de atendimento a especificidades de cada entidade ou órgão responsável por cadastros administrativos ou levantamentos estatísticos, deverá ser submetido à aprovação da Comissão Nacional de Classificação.

Art. 3º - Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

### ANEXO À R. CONCLA 001/95

#### Tabela de Natureza Jurídica

#### 1 - Administração pública

- 101-5- Poder executivo federal
- 102-3- Poder executivo estadual
- 103-1- Poder executivo municipal
- 104-0- Poder legislativo federal
- 105-8- Poder legislativo estadual
- 106-6- Poder legislativo municipal
- 107-4- Poder judiciário federal
- 108-2- Poder judiciário estadual
- 109-0- Órgão autônomo de direito público
- 110-4- Autarquia federal
- 111-2- Autarquia estadual
- 112-0- Autarquia municipal
- 113-9- Fundação federal
- 114-7- Fundação estadual
- 115-5- Fundação municipal
- 199-6- Outras formas de organização da administração pública

#### 2 - Entidades empresariais

- 201-1- Sociedade por quotas de responsabilidade limitada - empresa pública
- 202-0- Sociedade anônima fechada - empresa pública
- 203-8- Sociedade anônima aberta - com controle acionário estatal
- 204-6- Sociedade anônima aberta - com controle acionário privado
- 205-4- Sociedade anônima fechada - empresa privada
- 206-2- Sociedade por quotas de responsabilidade limitada - empresa privada
- 207-0- Sociedade em nome coletivo
- 208-9- Sociedade em comandita simples
- 209-7- Sociedade em comandita por ações
- 210-0- Sociedade de capital e indústria

- 211-9- Sociedade civil com fins lucrativos
- 212-7- Sociedade em conta de participação
- 213-5- Firma mercantil individual
- 214-3- Cooperativa
- 215-1- Consórcio de empresas
- 216-0- Grupo de sociedades
- 217-8- Filial, sucursal ou agência de empresa sediada no exterior
- 299-2- Outras formas de organização empresarial

### **3 - Entidades sem fins lucrativos**

- 301-8- Fundação mantida com recursos privados
- 302-6- Associação
- 303-4- Cartório
- 399-9- Outras formas de organização sem fins lucrativos

### **4 - Pessoas físicas e outras formas de organização legal**

## ANEXO B

### Prezado Administrador,

Este questionário é parte do processo de pesquisa de um Trabalho de Conclusão de Curso a ser defendido junto ao Curso de Graduação de Administração da UFSC. A proposta da pesquisa é verificar qual o perfil e atuação no mercado de trabalho do Administrador formado pela UFSC. O questionário é formado por questões objetivas, o tempo aproximado de preenchimento é de 3 minutos. O questionário pode ser respondido no corpo do e-mail (abaixo).

Agradecemos colaboração,

Acadêmica: Déris Oliveira Caitano  
Orientador: Dante Girardi

- 1)** Idade \_\_\_\_\_ **2)** Ano/semestre de conclusão do curso (     /     )  
**3)** Sexo: \_\_\_\_\_ Feminino (   ) Masculino (   )  
**4)** Estado civil: (   ) solteiro (   ) casado (   ) divorciado (   ) outro

- 5)** Formação Pós-graduação  
 (   ) Não se aplica (   ) Mestrado (   ) MBA  
 (   ) Pós-graduação – especialização em .....

- 6) Idiomas que domina (leitura, fala, e escrita), além do português:**  
 (   ) não se aplica (   ) Inglês (   ) espanhol (   ) alemão (   ) Francês (   ) outros: \_\_\_\_\_

- 7) Qual faixa salarial está mais próxima de seus rendimentos**  
 (   ) Até R\$ 1000,00  
 (   ) De R\$ 1.000,00 à R\$ 2.500,00  
 (   ) De R\$ 2.500,00 à R\$ 5.000,00  
 (   ) De R\$ 5.000,00 à R\$ 10.000,00  
 (   ) Acima de 10.000,00

- 8) Quanto a remuneração obtida com a profissão, você considera que esta é:**  
 (   ) Abaixo de suas expectativas  
 (   ) dentro de suas expectativas  
 (   ) Acima de suas expectativas  
 (   ) Não se aplica

**9) Qual a natureza da organização que trabalha atualmente :**

- (   ) Atualmente estou desempregado  
 ( B) Empresa privada:  
 (   ) Industrial (   ) comercial (   ) prestação de serviços  
 ( C) Empresa pública ou pública de economia mista:  
 (   ) Federal (   ) Estadual (   ) Municipal  
 (   ) Empresas do terceiro setor (sem fins lucrativos)

**CASO ESTEJA DESEMPREGADO CONSIDERE AS INFORMAÇÕES DA ÚLTIMA EMPRESA QUE TRABALHOU , APÓS A COLAÇÃO DE GRAU, PARA RESPONDER AS DEMAIS PERGUNTAS**

- 10) Qual o porte da empresa em que trabalha, de acordo com a classificação do BNDS (aplicada a Indústria, comércio, e serviços):**  
 (   ) Microempresa – receita operacional bruta anual até 1.200.000 (um milhão e duzentos mil reais)

- ( ) Pequena empresa – receita operacional bruta anual superior a R\$ 1.200.000 e inferior ou igual a R\$ 10.500 (dez milhões e quinhentos mil reais)
- ( ) Média empresa – receita op. Bruta anual superior R\$ 10.500.000 e inferior ou igual a R\$ 60 milhões.
- ( ) Grande empresa – Receita operacional bruta anual superior a R\$ 60 milhões.
- ( ) Não se aplica

**11) Qual a área da Administração que atua:**

- |                                  |                               |
|----------------------------------|-------------------------------|
| ( ) Adm financeira               | ( ) Administração geral       |
| ( ) Adm Mercadológica/ Marketing | ( ) Adm de produção           |
| ( ) Adm Recursos Humanos         | ( ) Orçamentária              |
| ( ) Adm pública                  | ( ) Adm hospitalar            |
| ( ) Comércio exterior            | ( ) Organização e métodos     |
| ( ) Informática                  | ( ) Adm de material/logística |
| ( ) outra: _____                 |                               |

**12) Qual o nível hierárquico que você ocupa na organização em que atua**

- |                        |                   |
|------------------------|-------------------|
| ( ) Sócio/proprietário | ( ) Auxiliar      |
| ( ) Diretoria          | ( ) Gerência      |
| ( ) Supervisor         | ( ) Assistente    |
| ( ) Analista           | ( ) não se aplica |
- Outro: \_\_\_\_\_

**13) Enumere em ordem crescente (de 1 a 7) as habilidades que considera aplicadas em sua atuação no mercado de trabalho de acordo com a frequência:**

- ( ) comunicação e expressão
- ( ) raciocínio lógico, crítico e analítico
- ( ) visão sistêmica e estratégia
- ( ) criatividade e iniciativa
- ( ) negociação
- ( ) tomada de decisão
- ( ) liderança e trabalho em equipe

**14) De qual forma foi admitido na organização que trabalha atualmente:**

- ( ) concurso
- ( ) seleção (análise de currículo, entrevista)
- ( ) Convite (parentesco, amizade, indicação)
- ( ) estágio
- ( ) Sou proprietário ou sócio proprietário

**15) Quanto a contribuição do curso de Administração da UFSC para desenvolvimento das habilidades utilizadas na sua atuação no mercado de trabalho, você considera o curso de Administração da UFSC:**

- ( ) contribuiu, pois está adequado a realidade do mercado de trabalho
- ( ) contribuiu pouco, pois está pouco adequado a realidade do mercado de trabalho
- ( ) não contribuiu, pois não corresponde a realidade encontrada no mercado de trabalho

Sugestões \_\_\_\_\_

Muito Obrigada!